



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

## ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

## NÁVRH MARKETINGOVÉ STRATEGIE DRUŽSTVA

MARKETING STRATEGY PROPOSAL OF COOPERATIVE

### DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

### AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Nikola Úradníková

### VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Petr Novák, Ph.D.

BRNO 2017

# Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu  
Studentka: **Bc. Nikola Úradníková**  
Studijní program: Ekonomika a management  
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku  
Vedoucí práce: **Ing. Petr Novák, Ph.D.**  
Akademický rok: 2016/17

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

## Návrh marketingové strategie družstva

### Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod  
Cíle práce, metody a postupy zpracování  
Teoretická východiska práce  
Analýza problému a současné situace  
Vlastní návrhy řešení a přínosy práce  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

### Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem diplomové práce je na základě teoretických poznatků a provedených analýz problémů a současného stavu návrh marketingové strategie pro výrobní družstvo vedoucí k dlouhodobému zvyšování počtu nových zákazníků.

### Základní literární prameny:

FORET, Miroslav. Marketing pro začátečníky. Brno: Edika, 2012. ISBN 978-80-266-0006-0.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: strategie a trendy. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.

KARLÍČEK, Miroslav. Základy marketingu. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4208-3.

URBÁNEK, Tomáš. Marketing. Praha: Alfa Nakladatelství, 2010. Management studium. ISBN 978-80-87197-17-2.

ZAMAZALOVÁ, Marcela. Marketing. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-115-4.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2016/17

V Brně dne 31.7.2017

L. S.

---

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.  
ředitel

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
děkan

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce se zabývá marketingovou strategií pro Brisk, výrobní družstvo. Práce obsahuje teoretické poznatky z oblasti marketingu. Druhá kapitola je zaměřena na analýzu současné situace družstva. Na základě informací zjištěných z marketingových analýz jsou doporučeny návrhy na zlepšení marketingové politiky družstva.

## **KLÍČOVÁSLOVA**

Marketing, marketingová strategie, marketingové analýzy, marketingový mix, SWOT analýza, reklama.

## **ABSTRACT**

This Diploma Thesis deals with marketing strategy of Brisk, production cooperative. It contains theoretical knowledge from the field of marketing. The practical part focuses on the analysis of the current situation of the cooperative. Based on the information from marketing analyzes are recommended proposals for the improvement of marketing policy of the cooperative.

## **KEY WORDS**

Marketing, marketing strategy, marketing analysis, marketing mix, SWOT analysis, advertising.

## **BIBLIOGRAFICKÁ CITACE**

ÚRADNÍKOVÁ, N. *Návrh marketingové strategie družstva*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017. 78s. Vedoucí diplomové práce Ing. Petr Novák, Ph.D..

## **ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně, dne 30.8.2017

podpis

## **PODĚKOVÁNÍ**

Na tomto místě bych ráda poděkovala Ing. Petru Novákovi, Ph.D., vedoucímu této práce, za odbornou a vstřícnou pomoc při tvorbě diplomové práce. Dále děkuji vedení Brisk, výrobní družstvo za ochotu při poskytování podkladů a informací.

# OBSAH

|  |    |
|--|----|
| ÚVOD.....  | 11 |
| CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ.....           | 12 |
| 1    TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....                  | 13 |
| 1.1    Marketing.....                                  | 13 |
| 1.1.1    Definice marketingu.....                      | 13 |
| 1.1.2    Funkce marketingu.....                        | 14 |
| 1.1.3    Vývoj marketingu a marketingová koncepce..... | 14 |
| 1.1.4    Marketingový mix.....                         | 17 |
| 1.2    Segmentace trhu a targeting.....                | 17 |
| 1.2.1    Průzkum trhu.....                             | 18 |
| 1.2.2    Segmentační hlediska.....                     | 18 |
| 1.2.3    Targeting.....                                | 19 |
| 1.3    Marketingová komunikace.....                    | 19 |
| 1.3.1    Reklama.....                                  | 20 |
| 1.3.2    Podpora prodeje.....                          | 20 |
| 1.3.3    Osobní prodej.....                            | 20 |
| 1.3.4    Public relations.....                         | 21 |
| 1.3.5    Direct marketing.....                         | 21 |
| 1.4    Marketingové prostředí.....                     | 21 |
| 1.5    Analýza marketingového prostředí.....           | 22 |
| 1.5.1    Porterova analýza.....                        | 23 |
| 1.5.2    Model „7S“.....                               | 25 |
| 1.5.3    Analýza marketingového mixu.....              | 27 |
| 1.5.4    SWOT analýza.....                             | 30 |



|       |   |    |
|-------|---|----|
| 1.6   | Strategické řízení.....                   | 31 |
| 1.6.1 | Vize.....                                 | 31 |
| 1.6.2 | Poslání.....                              | 31 |
| 1.6.3 | Cíle firmy.....                           | 32 |
| 1.6.4 | Identifikace příležitostí podniku .....   | 33 |
| 1.7   | Marketingové plánování.....               | 33 |
| 1.7.1 | Úroveň rozhodovacího procesu .....        | 34 |
| 1.7.2 | Fáze marketingového plánování .....       | 35 |
| 1.7.3 | Marketingový plán.....                    | 35 |
| 2     | ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE ..... | 37 |
| 2.1   | Základní údaje o družstvu .....           | 37 |
| 2.2   | Porterova analýza pěti sil .....          | 39 |
| 2.2.1 | Stávající konkurence.....                 | 39 |
| 2.2.2 | Potenciální konkurence.....               | 39 |
| 2.2.3 | Odběratelé.....                           | 40 |
| 2.2.4 | Dodavatelé .....                          | 40 |
| 2.2.5 | Substituty .....                          | 41 |
| 2.3   | Analýza „7S“ .....                        | 41 |
| 2.3.1 | Strategie .....                           | 41 |
| 2.3.2 | Systémy.....                              | 42 |
| 2.3.3 | Struktura.....                            | 42 |
| 2.3.4 | Spolupracovníci .....                     | 43 |
| 2.3.5 | Styl .....                                | 44 |
| 2.3.6 | Schopnosti.....                           | 44 |
| 2.3.7 | Sdílené hodnoty .....                     | 44 |
| 2.4   | Analýza marketingového mixu .....         | 45 |

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 2.4.1 | Produkt.....                                      | 45 |
| 2.4.2 | Cena .....  | 47 |
| 2.4.3 | Distribuce.....                                   | 47 |
| 2.4.4 | Propagace.....                                    | 47 |
| 2.5   | Analýza zákazníků .....                           | 48 |
| 2.6   | SWOT analýza .....                                | 51 |
| 2.6.1 | Silné stránky .....                               | 52 |
| 2.6.2 | Slabé stránky.....                                | 52 |
| 2.6.3 | Příležitosti .....                                | 52 |
| 2.6.4 | Hrozby .....                                      | 53 |
| 2.7   | Shrnutí problémů.....                             | 53 |
| 3     | VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ A PŘÍNOSY PRÁCE .....       | 54 |
| 3.1   | Marketingová strategie v oblasti produktu.....    | 54 |
| 3.2   | Marketingová strategie v oblasti ceny.....        | 55 |
| 3.3   | Marketingová strategie v oblasti distribuce ..... | 55 |
| 3.4   | Marketingová strategie v oblasti komunikace.....  | 56 |
| 3.5   | Ekonomické zhodnocení návrhů .....                | 63 |
| 3.6   | Přínosy navrhovaných řešení .....                 | 68 |
|       | ZÁVĚR .....                                       | 71 |
|       | SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....                   | 72 |
|       | SEZNAM GRAFŮ .....                                | 75 |
|       | SEZNAM OBRÁZKŮ.....                               | 76 |
|       | SEZNAM TABULEK .....                              | 77 |
|       | SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK.....                     | 78 |

# ÚVOD

Jako téma pro svou diplomovou práci jsem zvolila návrh marketingové strategie. Marketing je nedílnou součástí činnosti každého podniku a v dnešní době se na něj kladou velmi náročné požadavky. Marketingová strategie je ve své podstatě vyjádřením základních záměrů, jež se podnik snaží dosáhnout v dlouhodobém časovém horizontu. Je tedy nezbytnou součástí celopodnikové strategie, kde klíčovou roli hraje zejména zákazník, který představuje tržby podniku, ale i jeho výdaje. Jedině spokojený, loajální zákazník vytváří podniku dlouhodobě zisk.

Práce je rozdělena do tří kapitol. První kapitola obsahuje teoretický rámec, je zaměřena na marketing obecně. Jsou zde uvedeny definice marketingu a jednotlivé analýzy marketingového prostředí.

Pro tuto práci jsem si zvolila firmu Brisk, výrobní družstvo, které se zabývá výrobou obalů z papíru, lepenky a PETu. Ve druhé kapitole jsou provedeny jednotlivé analýzy, které jsem uvedla v teoretické části práce.

V závěru práce následně shrnuji výsledky, které jsem získala provedením jednotlivých analýz.

## **CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ**

Cílem diplomové práce je na základě teoretických poznatků a provedených analýz problémů a současného stavu návrh marketingové strategie pro výrobní družstvo Brisk vedoucí k dlouhodobému zvyšování počtu nových zákazníků.

Diplomová práce je rozdělena do tří hlavních kapitol - teoretická východiska práce, analýza problému a současné situace, vlastní návrhy řešení a přínosy práce.

První kapitola obsahuje teoretická východiska práce získaná na základě studia odborné literatury. Teoretické poznatky z oblasti marketingu vedou k následnému zpracování analýz.

Ve druhé kapitole, která se zabývá analýzou, představím výrobní družstvo Brisk. Prostředkem k dosažení uvedených cílů je využití analýz jako Porterova analýza, Analýza marketingového mixu, ale i SWOT analýza.

Třetí kapitola je věnována vlastním návrhům řešení a přínosům práce. Jedná se o návrh marketingových aktivit vedoucí ke zvýšení počtu zákazníků.

# 1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Tato kapitola podává obecný přehled o marketingu. Je zde popsána definice pojmů, trh a jeho segmentace, marketingová komunikace. Je zde také popsáno marketingové prostředí a spolu s ním rozebrány analýzy marketingového prostředí. Dále tato kapitola obsahuje subkapitoly strategické řízení a marketingové plánování.

## 1.1 Marketing

Vyjádřit podstatu marketingu jednou větou není snadné. Lze říci, že podstatou marketingu je nalézt rovnováhu mezi zájmy zákazníka a podnikatelského subjektu. Klíčovým bodem každé marketingové úvahy a následným marketingovým rozhodnutím by měl být zákazník (ZAMAZALOVÁ, 2010).

### 1.1.1 Definice marketingu

Marketing lze pojímat jako soubor aktivit, jejichž cílem je předvídat, zjišťovat, stimulovat a také uspokojovat potřeby zákazníka. Na prioritu orientace na zákazníka a jeho potřeby je třeba klást zvláštní důraz (ZAMAZALOVÁ, 2010).

Jelikož jsou definice marketingu dle jednotlivých autorů různé, níže jsou některé z nich uvedeny.

*„Marketing lze definovat jako proces, v němž jednotlivci a skupiny získávají prostřednictvím tvorby a směny produktů a hodnot to, co požadují“* (ZAMAZALOVÁ, 2010, s. 3).

*„Ústřední myšlenou marketingu je propojení schopností společnosti a přání zákazníků tak, aby bylo dosaženo cílů obou stran“* (MCDONALD a WILSON, 2012, s. 19).

Dle P. Kotlera a K. L. Kellera (2007) lze definovat marketing jako proces dosažení cílů organizace spočívající ve zjištění potřeb cílového trhu a uspokojení těchto potřeb lépe než konkurence (KOTLER a KELLER, 2007).

Marketing se snaží působit na poptávku tím, že výrobek činí přitažlivým a dostupným. Rozsah poptávky je dán kupní silou a ochotou nakoupit. Závisí na řadě faktorů, mezi něž se řadí cena výrobku nebo služby, změny cen substitutů a komplementů, změna výše příjmů, vkus, zvyky ale i preference.

Základními úkoly marketingu je zjištění podmínek:

- jakým produktem uspokojit cílové zákazníky,
- jak vést k ekonomickému růstu podnikatelského subjektu (ZAMAZALOVÁ, 2010).

### **1.1.2 Funkce marketingu**

Marketing má následující funkce:

- definuje trhy,
- kvantifikuje potřeby jednotlivých skupin zákazníků v rámci trhů,
- určuje hodnoty, které uspokojují potřeby zákazníků,
- předává hodnoty lidem v organizaci, kteří jsou zodpovědní za jejich naplnění
- monitorování hodnot, které jsou zákazníkům předávány (MCDONALD a WILSON, 2012).

### **1.1.3 Vývoj marketingu a marketingová koncepce**

Marketingová koncepce vychází z předpokladu, že firma může dosáhnout stanovených cílů, pokud:

- rozpozná přání a potřeby zákazníka na cílovém trhu,
- dokáže tyto potřeby zákazníků uspokojit lépe než konkurence.

Podle této koncepce se mají firmy primárně soustředit na vytváření hodnoty pro zákazníka. Nejde o to, hledat správné zákazníky pro existující produkty, ale o vytváření takových produktů, které zákazníci sami ocení. Konečným cílem podniku by přitom měl být dlouhodobý ziskový vztah s jejími zákazníky (KARLÍČEK, 2013).

Stejně jako společnost samotná se v průběhu let vyvíjel a přizpůsoboval okolí a aktuálním trendům i marketing. Výsledkem byl vznik rozmanitých konceptů marketingu, jež souvisely s aktuální ekonomickou situací, která panovala v době vzniku. Vzhledem k tomu, že některé z uvedených konceptů nemusí být v současné tržní ekonomice aplikovatelné, je nutné důkladně zvážit jejich použití. Kotler i další autoři se ve svých knihách shodují a uvádějí následující vývoj marketingu a jeho koncepce:

1. Výrobní koncepce,
2. Výrobková koncepce,
3. Prodejní koncepce,
4. Marketingová koncepce,
5. Koncepce společenského marketingu (KOTLER, 2007).

### **Výrobní koncepce**

Filozofie této koncepce vychází z předpokladu, že spotřebitelské preference jsou zaměřeny na levné a snadno dostupné produkty. Z tohoto důvodu je celá koncepce zaměřena na maximální efektivitu výrobního procesu. Výrobní koncepci je možné použít, jestliže poptávka překračuje nabídku, k čemuž v současné době dochází velice zřídka, nebo nutnosti minimalizace nákladů. Tento koncept ovšem nebere v úvahu zákaznické preference (KOTLER, 2007).

### **Výrobková koncepce**

Výrobková koncepce je úzce zaměřena na kvalitu a technologický pokrok využitý při tvorbě produktového portfolia. Předpokládá se, že spotřebitel jednoznačně vybere výrobky disponující nejvyšší kvalitou, výkonem ale také vlastnostmi. Důležitým prvkem v této koncepci je neustálá snaha o inovace produktů, která může vést k technologické posedlosti vedoucí ke slepotě vůči obsluhovaným trhům. Výrobková

koncepce současně nebere v potaz hodnotu, kterou produkt spotřebitelům skutečně přináší (KOTLER, 2007).

### **Prodejní koncepce**

Předpokladem prodejní koncepce je využití rozsáhlé reklamní a prodejní podpory produktů, u kterých se předpokládá, že nabízené množství nebude spotřebováno. Prodejní koncepce se pomocí marketingové komunikace snaží přesvědčit zákazníky o výhodách produktu a vytvořit tak dostatečnou poptávku po vyrobených produktech. Tato koncepce se zaměřuje na realizaci krátkodobých transakcí, nikoli na budování dlouhodobého vztahu se zákazníky. Cílem je prodat vyrobené produkty, které však nejsou vyrobeny podle potřeb trhu (KOTLER, 2007).

### **Marketingová koncepce**

Marketingová koncepce vychází z předpokladu, že vytyčených cílů lze dosáhnout po rozpoznání potřeb a přání cílových trhů a dokáže je obsloužit lépe než konkurence. Uvážíme-li, že marketing je často zaměňován za reklamu, marketingová koncepce může být z hlediska využití reklamy zaměnitelná za koncepci prodejní. Rozdíl v obou koncepcích je využití perspektivy, kdy prodejní koncepce využívá perspektivu zevnitřven, zatímco marketingová koncepce zvenčí-dovnitř. Prodejní koncepce je v počátečním bodu zaměřena na výrobu, avšak marketingová koncepce je zaměřena na analýzu trhu a jeho potřeb. Marketingová koncepce dala základní podobu novodobému marketingu, jak jej známe. Začala stavět zákazníka a jeho potřeby jako středobod podnikání, zatímco zákazník byl v předchozích koncepcích brán jako poslední článek řetězce, což lze brát jako důvod, proč byly tyto koncepce s vývojem trhu a růstem konkurence postupně nahrazovány (KOTLER, 2007).

### **Koncepce společenského marketingu**

Základy koncepce společenského marketingu jsou postaveny na marketingové koncepci zmíněné výše. Zachází ovšem dál v oblasti uspokojování zákazníka, kde by měl být nejen zachován, ale také zvýšen užitek zákazníka a celé společnosti. Tato koncepce bere v úvahu novodobé ekologické, globální, sociální a jiné problémy a snaží se je řešit.



Z hlediska časového je tato koncepce společenského marketingu nejmladší ze všech uvedených a dá se považovat za nejaktuálnější (KOTLER, 2007).

#### **1.1.4 Marketingový mix**

Marketingový mix je nejdůležitějším nástrojem marketingového řízení. Podnik jej využívá k dosažení svých marketingových cílů. Zahrnuje čtyři klíčové prvky, které jsou známe pod jménem čtyři P marketingu. Je tvořen následujícími prvky:

- produkt (product),
- cena (price),
- propagace (promotion),
- místo (place) (FORET, 2012).

##### **Produkt**

Slouží k uspokojení určité lidské potřeby.

##### **Cena**

Cena je vyjádřením protihodnoty, za níž je prodávající ochoten produkt směnit.

##### **Propagace**

Komunikace mezi výrobcem a spotřebitelem.

##### **Místo**

V marketingovém mixu chápeme místo jako proces distribuce produktu z místa jeho vzniku (výroby) do místa prodeje zákazníkovi (FORET, 2012).

### **1.2 Segmentace trhu a targeting**

To, čeho chce společnost dosáhnout např. z hlediska podílu na trhu a objemu, je marketingový cíl. Strategie tedy vyjadřuje, jak se firma snaží dosáhnout svých cílů. Strategie je obsáhlou cestou ke splnění specifických cílů, popisuje prostředky, kterými by mělo být cílů dosaženo, časový plán a rozmístění zdrojů. Nevymezuje ale jednotlivé události, které budou následovat (MCDONALD a WILSON, 2012).

*„Marketingové strategie jsou prostředky, díky kterým firma dosáhne svých marketingových cílů, a obecně se zabývají čtyřmi hlavními prvky marketingového mixu“ (MCDONALD a WILSON, 2012, s. 241).*

Segmentace trhu obsahuje úlohy v posloupnosti:

- průzkum trhu,
- profilování segmentů,
- výběr cílového segmentu.

### **1.2.1 Průzkum trhu**

Trh je místo, kde se obvykle setkávají prodávající s kupujícími. Na trhu dochází ke směně produktů – tedy výrobků a služeb. V marketingovém pojetí je pojem trh vnímán jako celé tržní prostředí, které je ovlivňováno:

- zákazníky – ať už současní nebo potenciální,
- vnitřními vlivy firmy,
- vnějšími, zejména konkurenčními, ale i dalšími vlivy (URBÁNEK, 2010).

Při výběru vhodných trhů by firma měla:

- identifikovat možné trhy,
- vybrat optimálně vhodné trhy,
- obsadit zvolený trh (URBÁNEK, 2010).

### **1.2.2 Segmentační hlediska**

Segmentaci je možné uskutečňovat např. podle těchto hledisek:

- **Demografická segmentace** – rozdělení spotřebitelů na základě věku, pohlaví, vzdělání, příjmových kategorií, povolání, náboženství apod.
- **Geografická segmentace** – rozdělení spotřebitelů na menší celky z geografického hlediska, jako např. země, regionální celky, města, vesnice, oblasti apod.

- **Psychografická segmentace** – rozdělení trhu podle životních stylů spotřebitelů, jejich charakterů, postojů vyznávání určitých hodnot apod.
- **Behaviorální segmentace** – spočívá ve vytváření segmentů dle chování zákazníků, jejich znalosti nabízeného produktu, postoje k němu, stupně používání, věrnosti značce apod. (URBÁNEK, 2010).

### 1.2.3 Targeting

Targeting představuje hodnocení atraktivity jednotlivých segmentů a slouží k výběru nejvhodnějších segmentů, na které se zaměří. Při procesu targetingu se řídí následujícími klíčovými kritérii:

- **Atraktivita segmentu**– hrozba vstupu konkurentů, možnost substitutů, cena komplementů.
- **Velikost segmentu**– počet potenciálních zákazníků.
- **Růstový potenciál segmentu**– prognóza vývoje počtu zákazníků v budoucnosti. (KARLÍČEK, 2013)

## 1.3 Marketingová komunikace

*„Za marketingovou komunikaci se považuje každá forma řízené komunikace, kterou firma používá k informování, přesvědčování nebo ovlivňování spotřebitelů, prostředníků i určitých skupin veřejností. Je to záměrné a cílené vytváření informací, které jsou určeny pro trh, a to ve formě, která je pro cílovou skupinu přijatelná.“* (BOUČKOVÁ, 2003, s. 222).

K základním složkám marketingové komunikace neboli komunikačního mixu náleží tyto nástroje:

- reklama,
- podpora prodeje,
- osobní prodej,
- public relation,
- direct marketing (ZAMAZALOVÁ, 2010).

### **1.3.1 Reklama**

Reklama je masovou neosobní formou marketingové komunikace, která slouží k oslovení velkého počtu osob. Firmy používají tuto formu, protože dokáže oslovit široký okruh veřejnosti (ZAMAZALOVÁ, 2010).

#### **Rozlišujeme reklamu:**

- Zaváděcí – seznamuje spotřebitele s novým produktem.
- Přesvědčovací – cílem je přesvědčit spotřebitele, aby preferoval a kupoval propagovaný výrobek.
- Připomínací – připomíná existenci výrobku, udržuje jej stále v povědomí spotřebitele. (URBÁNEK, 2010)

### **1.3.2 Podpora prodeje**

Podporou prodeje lze rozumět marketingové aktivity, které mají přímo podpořit vhodné nákupní chování zákazníka a současně zvýšit efektivnost obchodních mezičlánků. Mezi nástroje podpory prodeje patří: dvojité kupony, prémie, vzorky, vyzkoušení zboží, cenové slevy (ZAMAZALOVÁ, 2010).

### **1.3.3 Osobní prodej**

Osobní prodej je zaměřen na potencionální zákazníky. Vyžaduje osobní interakci se zákazníkem, většinou tedy probíhá tváří v tvář. Předností osobního prodeje je možnost působení na zákazníka v průběhu jednání a jeho ovlivňování žádoucím směrem. Hlavním posláním osobního prodeje není jen samotný prodej zboží, úkolem osobního prodeje je především vytváření a udržování dlouhodobých vztahů se zákazníky (ZAMAZALOVÁ, 2010).

### **1.3.4 Public relations**

Hlavním úkolem public relations (PR neboli vztahy s veřejností) je budování dobrého jména firmy, vytváření pozitivních vztahů a komunikace s veřejností (FORET, 2012).

V rámci budování dobrých vztahů s veřejností jsou nejčastěji využívány níže uvedené komunikační prostředky:

- publikování veřejně dostupných výročních zpráv (v tištěné i elektronické podobě),
- pořádání společenských akcí, spojených s prezentací produktů pro zákazníky i pro veřejnost,
- pořádání a sponzorování sportovních a kulturních akcí,
- vydávání podnikových novin, časopisů a dalších tiskovin,
- pořádání akcí pro zaměstnance,
- pořádání akcí pro místní obyvatele (dny otevřených dveří),
- pořádání akcí přispívajících ke zlepšení životního prostředí a sociálně-ekonomického rozvoje okolí podniku, atd. (FORET, 2012).

### **1.3.5 Direct marketing**

Podstata direct marketingu spočívá v přímém oslovení zákazníků. Podnik nejčastěji využívá tyto prostředky: telemarketing, katalogový prodej, direct mail, zásilkový prodej, teleshopping, televizní, rozhlasová a tisková reklama s přímou odezvou. Výhodou direct marketingu je možnost přesného zacílení a díky tomu efektivnější oslovení (URBÁNEK, 2010).

## **1.4 Marketingové prostředí**

Každé podnikání probíhá v určitém prostředí, které se v čase více či méně mění. Marketéři proto musí klíčové faktory tohoto prostředí velmi dobře znát a správně prognózovat jeho budoucí vývoj. Faktory, které mají nejužší vazbu k firmě a jejímu podnikání, jsou označovány jako marketingové mikroprostředí. Širší rámec pro

podnikání na daném trhu je označován jako tzv. marketingové makroprostředí (KARLÍČEK, 2013).

### **Mikroprostředí**

Mikroprostředí představuje faktory, které může podnik jistým způsobem využít a jež bezprostředně ovlivňují možnost podniku realizovat svou hlavní funkci - uspokojovat potřeby svých zákazníků (BOUČKOVÁ, 2003).

Mikroprostředí je tvořeno:

- zákazníky,
- konkurenty,
- distributory,
- dodavateli,
- ovlivňovateli (KARLÍČEK, 2013).

### **Makroprostředí**

Mezi makroprostředí se řadí politicko-právní prostředí, ekonomické, sociálně-kulturní prostředí, právní, technologické a přírodní prostředí. Nástrojem k uchopení marketingového makroprostředí je typická SLEPTE analýza (KARLÍČEK, 2013).

## **1.5 Analýza marketingového prostředí**

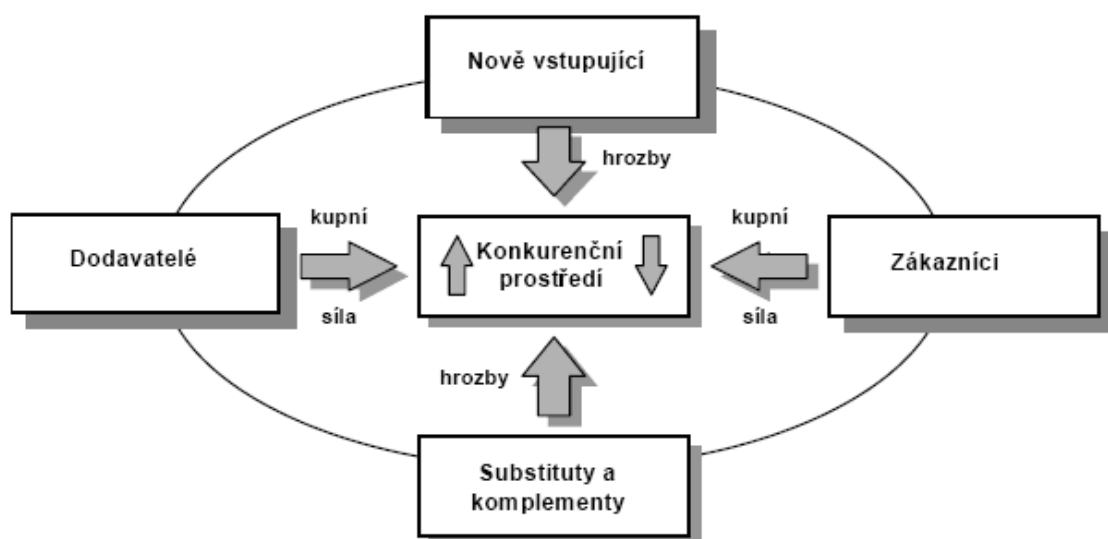
Prostředí je celkové okolí, ve kterém se firma a její marketingové funkce nacházejí. Je zde silný vliv prostředí na daný subjekt, jeho vlastnosti a chování. Firma by měla být schopna ovlivňovat alespoň některé oblasti svého marketingového prostředí. Ty, jež může ovlivňovat, nazýváme mikroprostředí, ty ostatní pak makroprostředí (ZAMAZALOVÁ, 2010).

### 1.5.1 Porterova analýza

Harvardský profesor Michael Porter (KOŠŤAN a ŠULEŘ, 2002) vypracoval a poskytl analytický rámec pro určení konkurenční strategie, tzv. model pěti sil. Identifikoval hlavní síly odvětví, které určují chování konkurentů:

- bariéry pro nově vstupující na trh,
- síla dodavatelů,
- síla odběratelů (zákazníci),
- hrozba substituce (náhradníci),
- intenzita stávající konkurence.

Pro lepší pochopení Porterovy analýzy slouží obrázek č. 1.



**Obrázek 1: Porterova analýza**

(Zdroj: strateg.cz, 2001)

Konkurenční síly mohou být ovlivňovány velkým počtem různých prvků, například:

#### **Bariéry pro nově vstupující na trh:**

- ekonomika velkého rozsahu,
- velké kapitálové vstupy,

- přístup k distribučním kanálům,
- silná značka stávajícího produktu,
- legislativa.

#### **Síla dodavatelů:**

- vysoké náklady při změně dodavatele,
- silná značka dodavatele,
- nezákonné dohody mezi dodavateli,
- koncentrace dodavatelů,
- dodavatel nepřikládá velký význam dlouhodobým vztahům se zákazníky.

#### **Síla odběratelů (zákazníci):**

- koncentrace odběratelů,
- existence alternativních zdrojů zásobování,
- produkt je standardní nebo univerzální,
- dodávky tvoří podstatnou část nákladů, a proto jsou odběratelé ochotni hledat nejlacinější (nejlepší) dodavatele a věnovat mnoho času spolu s energií na vyjednávání.

#### **Hrozba substituce (náhradníci):**

- produkt místo produktu (poštovní služby, fax, e-mail),
- obecná substituce (soutěžení o poptávku i mezi odvětvími – nábytek nebo domácí spotřebiče, knihy nebo video),
- vyloučení stávajícího produktu (legislativně nebo společensky).

#### **Intenzita stávající konkurence: (je vyšší, když jsou)**

- početní a vyvážení konkurenti,
- pomalý růst trhu,
- malá diferenciací produktů a snadný přechod zákazníka,
- vysoké fixní náklady v odvětví (KOŠŤAN a ŠULEŘ, 2002).



Zároveň Porter (KOŠŤAN a ŠULEŘ, 2002) vyslovuje myšlenku, že zisk, dosahovaný v odvětví, je ovlivňován těmito silami. Zastává názor, že hlavním účelem konkurenční strategie je najít pozici pro podnik, ve kterém se může nejlépe ubránit těmto vlivům nebo ovlivnit je ve svůj prospěch. Tento typ analýzy je vhodný pro vyhodnocení strategických příležitostí organizace a hrozeb konkurence.

Čím větší je intenzita působení některé z uvedených sil, tím je situace pro společnost obtížnější a tím větší nároky jsou kladeny na její strategii (KOŠŤAN a ŠULEŘ, 2002).

### **1.5.2 Model „7S“**

Tento model byl vytvořen, aby pomohl manažerům porozumět složitostem, které jsou spojeny s organizačními změnami. Vedení podniku musí brát v úvahu všech sedm faktorů modelu, aby bylo jisté, že implementovaná strategie bude úspěšná, bez ohledu na to, zda je firma velká nebo malá. Jednotlivé faktory modelu jsou provázány a navzájem se ovlivňují.

#### **Strategie**

Vyjadřuje, jak podnikatelský subjekt dosahuje své vize a reaguje na hrozby a příležitosti v daném oboru podnikání.

#### **Systémy**

Systémy jsou v daném případě formální a neformální procedury, které slouží k řízení každodenní aktivity podnikatelského subjektu a zahrnují například manažerské informační systémy, komunikační systémy, kontrolní systémy, inovační systémy, alokace zdrojů atd. Systémy vyžadují schopnosti ve všech informačních technologiích a v organizačních procesech a kontrolách.

#### **Struktura**

Strukturou se chápe obsahová a funkční náplň organizačního uspořádání ve smyslu nadřízenosti, podřízenosti, vztahu mezi podnikatelskými jednotkami, kontrolních mechanismů a sdílení informací.

## **Spolupracovníci**

Za spolupracovníky jsou považovány lidské zdroje organizace a jejich rozvoj, školení, vztahy mezi nimi, funkce, inspirace, motivace, chování vůči podniku atd. Zároveň je nezbytné rozlišovat mezi kvantifikovatelnými a nekvantifikovatelnými aspekty.

## **Styl**

Styl je vyjádřením toho, jak management přistupuje k řízení a k řešení vyskytujících se problému uvnitř podniku. Je nutno si uvědomit, že ve většině podnikatelských subjektů existují rozdíly mezi formální a neformální stránkou řízení, mezi tím, co je napsáno v organizačních směrnících a předpisech, a tím, co management ve skutečnosti dělá.

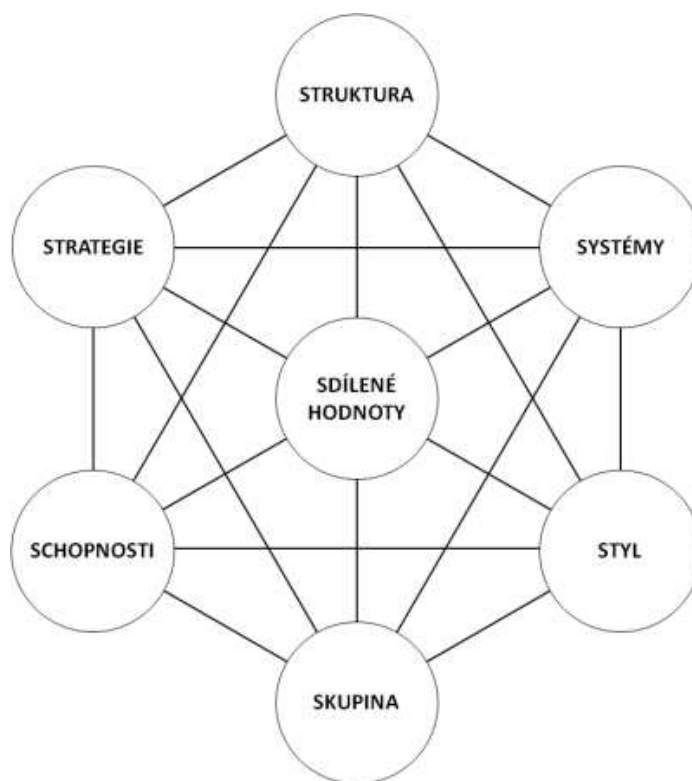
## **Schopnosti**

Schopností je míněna profesionální znalost a kompetence existující uvnitř organizace. Přitom se nejedná o prostý součet kvalifikace jednotlivých pracovníků. Je nutno brát v úvahu synergické efekty dané například úrovní organizace práce a řízením.

## **Sdílené hodnoty**

Sdílené hodnoty odrážejí základní skutečnosti, ideje a principy respektované pracovníky a některými dalšími zainteresovanými skupinami bezprostředně zainteresovanými na úspěchu podnikatelského subjektu. V dobře fungujících podnicích jsou základní sdílené hodnoty patřičným způsobem vyjádřeny v jejich misích (MALLYA, 2007).

Na obrázku č. 2 je pro ukázkou uveden Model „7S“.



**Obrázek 2: Model „7S“**

(Zdroj: managementmania.com, 2016)

### 1.5.3 Analýza marketingového mixu

Analýza marketingového mixu by měla být považována za nepřetržitý a dynamický proces. Marketingový mix 4P tvoří - produkt (product), cena (price), distribuce (place), propagace (promotion) (JAKUBÍKOVÁ, 2013).

#### **Produkt**

Produkt by měl konkretizovat potřeby, přání, požadavky a očekávání zákazníků. Rozlišují se tři úrovně produktu:

- jádro produktu - představuje řešení přání a problémů zákazníka
- vlastní produkt - soubor charakteristických vlastností, které zákazník od produktu vyžaduje, např. obal, design, image
- rozšířený produkt - obsahuje další služby jako je servis, záruční lhůta, garanční opravy, aj. (JAKUBÍKOVÁ, 2013).

Firma prostřednictvím všech tří úrovní vyjadřuje svůj postoj k zákazníkům, k řešení jejich potřeb a přání. Každý zákazník dává různým aspektům nabízených produktů různou váhu (JAKUBÍKOVÁ, 2013).

## **Cena**

Cena představuje peněžní částku sjednanou při nákupu a prodeji výrobků a při poskytování služeb jako protihodnota za poskytované plnění. Je tedy vyjádřením hodnoty produktu.

V marketingovém mixu cena zaujímá výlučné postavení. Jako jediná totiž přináší zisk, všechny ostatní faktory jsou nákladotvorného charakteru.

Plní následující funkce:

- regulační,
- rozdělovací,
- alokační,
- kritériární,
- informační,
- racionalizační,
- evidenční.

Existuje celá řada způsobů cenotvorby. Mezi nejčastěji používané metody patří: nákladově orientovaná tvorba ceny, cena orientovaná na poptávku, cena stanovená podle konkurence.

Rozhodnutím, jež se promítají do stanovení ceny produktu, se zabývá cenová politika (JAKUBÍKOVÁ, 2013).

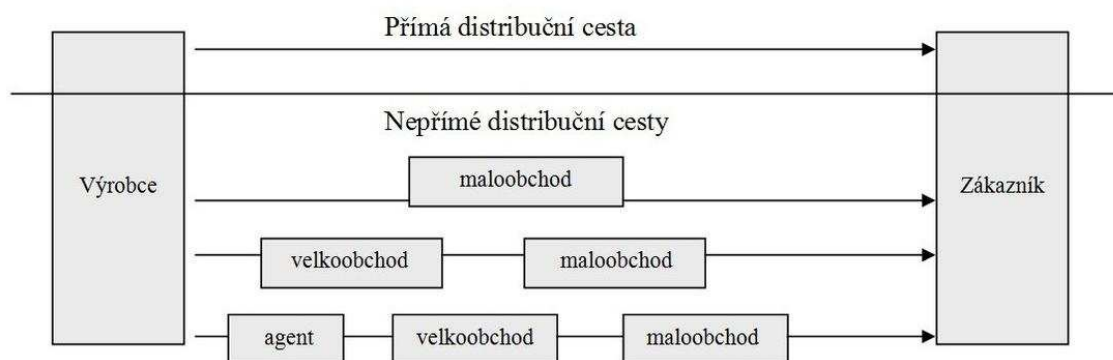
## **Distribuce**

Cílem distribuce je správným způsobem doručit produkt na místo, které je pro zákazníky nejvýhodnější, v čase, ve kterém chtějí mít produkty k dispozici, v množství, které potřebují, i v kvalitě, kterou požadují.

Rozlišujeme následující distribuce výrobku:

- **intenzivní**– znamená, že zboží je k dispozici na všech možných prodejních místech
- **výběrovou**– představuje použití omezeného počtu míst, ve kterých bude příslušné zboží k dispozici
- **výhradní**– znamená velmi skromný počet míst, kde je příslušné zboží dostupné (JAKUBÍKOVÁ, 2013).

Pro jednodušší představení uvádím na obrázku č. 3 varianty distribučních cest.



**Obrázek 3: Distribuční cesty**

(Zdroj: malamarketingova.cz, 2012)

Existují dvě možné strategie motivace v distribučních cestách při stimulování objemu prodeje, a to strategie tlaku a strategie tahu.

- **Strategie tlaku (strategie push)** - tato strategie tlačí produkt pomocí marketingových stimulů od výrobce k zákazníkovi.
- **Strategie tahu (strategie pull)** - představuje marketingové úsilí, které je zaměřeno přímo na spotřebitele. Cílem je vzbudit zájem spotřebitelů, podnítit jejich ochotu produkt vlastnit. Zákazník požaduje produkt od prodejce, prodejce od výrobce (JAKUBÍKOVÁ, 2013).

## Propagace

Marketingová propagace je prostředkem, kterým se firmy snaží informovat, přesvědčovat a upozorňovat spotřebitele o výrobcích a jejich značkách. Mezi propagaci se řadí např. reklama, podpora prodeje, public relations, přímý marketing, osobní prodej, události a zážitky, ústní šíření (KOTLER A KELLER, 2013).

### 1.5.4 SWOT analýza

Souborným výstupem analýzy vnitřního a vnějšího prostředí je SWOT analýza neboli analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Firmy by měly mít účelně koncipovaný systém situačních analýz a prognóz a měly by ho kontinuálně používat. Analýza by neměla přeceňovat přednosti organizace, ale ani podceňovat její slabiny. Měla by být realistická. Přednosti a slabiny firmy určují její schopnost provádět různé strategické kroky (ZAMAZALOVÁ, 2010).

SWOT analýzu tvoří:

- silné vnitřní stránky podniku,
- slabé vnitřní stránky podniku,
- příležitosti vnějšího prostředí,
- hrozby vnějšího prostředí (JAKUBÍKOVÁ, 2013).



**Obrázek 4: SWOT analýza**

(Zdroj: fistro.cz, 2016)

Cílem použití SWOT analýzy je identifikovat klíčové trendy, podmínky a vlivy, které mohou působit na tvorbu a zavádění marketingových strategií podniku. V konečném důsledku by aplikace SWOT analýzy měla vést k uspokojení cílového trhu (KOŠŤAN, ŠULEŘ, 2002).

## **1.6 Strategické řízení**

Podle Jakubíkové (2013, s. 16), strategické řízení firmy: „Zahrnuje aktivity firmy zaměřené na udržování dlouhodobého souladu mezi posláním firmy, jejími dlouhodobými cíli a disponibilními zdroji a rovněž mezi firmou a prostředím, v němž firma existuje, a to prostřednictvím vymezení vize, mise, firemních cílů, růstových strategií a portfolia pro celou firmu.“

### **1.6.1 Vize**

Vize představuje úspěšnou budoucnost firmy, s níž jsou spojeny cíle a plány firmy. Vize by měla obsahovat soubor priorit firmy, obraz její budoucnosti, to, čím je firma zvláštní a jedinečná. Jádrem každé vize je výsledek, kterého má být dosaženo v zájmu zákazníka. Vize je základním prvkem dobrého vedení. Konkrétní obsah vize závisí na firmě i na odvětví, v němž firma působí (ZAMAZALOVÁ, 2010).

**Vize má tři základní cíle:**

1. vyjasnit obecný směr,
2. motivovat lidi k vykročení správným směrem,
3. rychle a účinně koordinovat úsilí mnoha lidí (JAKUBÍKOVÁ, 2013).

### **1.6.2 Poslání**

Poslání firmy představuje vysvětlení smyslu, účelu podnikání a prohlášení o tom, čeho si firma přeje dosáhnout. Objasňuje hlavní důvod existence organizace. Poslání by mělo být ve shodě jak s vnějším, tak s vnitřním prostředím.

Poslání by mělo obsahovat odpovědi na následující otázky:

- Kdo jsou naši zákazníci?
- Jakou potřebu či přání zákazníků firma uspokojuje a co je jejím cílem?
- Kde působí?
- Jaké jsou přednosti firmy a jaká je její konkurenční výhoda?
- Jakými produkty uspokojí firma potřeby a přání zákazníků? (JAKUBÍKOVÁ, 2013).

### 1.6.3 Cíle firmy

Hlavní částí plánování na úrovni celé společnosti je stanovení jejích cílů. Cíle jsou často vyjadřovány ve finančních termínech nebo ukazatelích, jako jsou plánový prodej, zisk, výška dividend a jiné. Stále častěji však organizace začínají využívat nefinanční cíle, jako jsou technologická úroveň, spokojenost zaměstnanců apod. (KOŠŤAN A ŠULEŘ, 2002).

Cíle by se měly vyznačovat určitými znaky, které lze shrnout pod pravidlo **SMART**, což je zkratka vytvořená z následujících anglických slov:

|                       |                                  |
|-----------------------|----------------------------------|
| <b>S</b> - Specific   | specifický                       |
| <b>M</b> - Measurable | měřitelný                        |
| <b>A</b> - Agreed     | akceptovatelný                   |
| <b>R</b> - Realistic  | reálný                           |
| <b>T</b> - Trackable  | sledovatelný (JAKUBÍKOVÁ, 2013). |

Stanovení a znalost cílů společnosti dává manažerům základ pro formulování strategií. Cíle dále poskytují manažerům kritéria pro výběr a zamítnutí alternativních strategií na základě hodnocení potenciálu každé strategie dosáhnout cílů na všech organizačních úrovních společnosti (KOŠŤAN A ŠULEŘ, 2002).

Top management stanovené cíle nejčastěji umísťuje do následujících oblastí:

- rentabilita,



- produktivita,
- postavení na trhu,
- sociální oblasti (zaměstnanci),
- technologické postavení podniku,
- další (např. životní prostředí).

Na základě stanovených cílů je formulována strategie. Nejvhodnější strategie se vybírá z několika návrhů. Vybraná strategie je následně v podniku implementována. Hlavní strategie postupuje celou organizační strukturou podniku a je společná pro podnik jako celek. Další strategie pro jednotlivé části podniku jsou odvozovány od strategie celopodnikové (HORÁKOVÁ, 2003).

#### **1.6.4 Identifikace příležitostí podniku**

Identifikace příležitostí je faktor potřebný ke splnění poslání a dosažených cílů podniku, čímž je důležitým faktorem i pro dosažení prosperity. Klíčovou roli identifikace hraje nalezení správného poměru mezi příležitostmi přicházejícími z vnějšího prostředí na jedné straně a schopnosti podniku využít jeho dovednosti, alokovat vhodné zdroje a profitovat z nastalé situace na straně druhé (HORÁKOVÁ, 2003).

Tržní prostředí nabízí podnikům celou řadu příležitostí. Úkolem managementu je důkladně zvážit všechny faktory situace a využít pouze ty nejpříznivější. Perfektní porozumění vlastním cílům, výrobkům a trhu stejně tak jako schopnost kvantifikovat celkové možnosti příležitosti je při hledání nezbytné. Vytipované příležitosti je nezbytné zohlednit jak v rámci dalšího strategického tak i marketingového vývoje (HORÁKOVÁ, 2003).

### **1.7 Marketingové plánování**

Marketingové plánování je v podstatě logická sekvence a série činností, jež vedou ke stanovení marketingových cílů a k formulaci plánu pro jejich dosažení. Konceptně je tento proces velmi jednoduchý a zahrnuje zhodnocení situace, zformulování určitých

základních předpokladů, stanovení cílů ohledně toho, co a komu prodáváme, zvolení postupu k dosažení vytyčených cílů a naplánování a odhad nákladů na úkony potřebné pro implementaci (MCDONALD a WILSON, 2012).

**Hlavními efekty** marketingového plánování v rámci organizace mohou být:

- systematická identifikace vznikajících příležitostí a hrozeb,
- připravenost na změny,
- specifikace udržitelné konkurenční výhody,
- zlepšení komunikace ve vedení společnosti,
- zmenšení množství konfliktů mezi jednotlivci a odděleními,
- angažovanost všech úrovní managementu v plánovacím procesu,
- zvýšená efektivita při rozdělování omezených zdrojů,
- sjednocení organizačního přístupu,
- větší tržní orientace organizace (MCDONALD a WILSON, 2012).

### **1.7.1 Úroveň rozhodovacího procesu**

S ohledem na charakter rozhodovacího procesu lze plány rozlišit na:

**Strategické plány** - konkretizují strategické záměry organizace. Strategické plány vypracovává top management. Měly by na delší časový horizont komplexně určovat vývoj organizace.

**Taktické plány** - směřují k uskutečňování plánů strategických. Specifikují úkoly vyplývající ze strategických plánů pro konkrétní období, zpravidla roční, na které je daný taktický plán sestavován. Taktické plány se obvykle sestavují ve věcné struktuře odpovídající funkční nebo útvarové podobě organizace. Jsou schvalovány top managementem. Příprava taktických plánů je náplní činnosti středního managementu.

**Operativní plány** - jsou sestavovány na čtvrtletí, měsíc či kratší období. Jsou respektovány záměry taktických plánů. Při jejich sestavování se vychází z konkrétních podmínek, známých informací o zdrojích a je určena odpovědnost pracovníků

realizující plány. Vypracování operativních plánů je záležitostí středního managementu. V případě denních či směnových plánů pak managementu první linie.

### **1.7.2 Fáze marketingového plánování**

Marketingový plánovací proces zahrnuje řadu činností, které je nezbytné vykonat efektivně v určité posloupnosti. Marketingové plánování obsahuje následující fáze.

#### **Analýza**

Plánování je zahájeno situační analýzou. Podnik musí zhodnotit prostředí, ve kterém se nachází, analyzuje silné a slabé stránky, nalézá hrozby a příležitosti. Provádí odhad budoucího vývoje, zjišťuje tedy, kam může na základě současných plánů dospět.

#### **Plánování**

V této fázi se podnik rozhoduje, na co se zaměří. Stanovuje marketingové strategie, kde popisuje, jakým způsobem dosáhne stanovených cílů a dále sestavuje marketingový plán.

#### **Realizace**

Tato fáze představuje realizaci strategického plánu, což vede k dosažení stanovených firemních cílů.

#### **Kontrola**

Kontrolní etapa zahrnuje měření dosažených výsledků a jejich porovnání se standardy plánu, hodnocení, korigování a využití odchylek. V případě, že nesouhlasí realizace s plánem, přichází na řadu nápravné opatření (BOUČKOVÁ, 2003).

### **1.7.3 Marketingový plán**

Marketingový plán je nástrojem pro řízení a koordinování marketingového úsilí. Převádí strategické záměry do konkrétních úkolů s vymezením časových a personálních vazeb (ZAMAZALOVÁ, 2010).

### **Marketingový plán by měl obsahovat:**

- *celkové shrnutí* - hlavní cíle a strategie pro období,
- *situační analýza* - rozbor současného stavu podnikání firmy, základní údaje o trhu, produktu, makroprostředí, mikroprostředí,
- *analýza SWOT a analýza souvislostí* - SWOT analýza a její vazby na schopnosti firmy produkty vyvíjet, vyrábět a prodávat,
- *marketingové cíle* - stanovení cílů, kterých chce firma dosáhnout v oblasti prodeje, tržního podílu, zisku,
- *marketingové strategie* - volba marketingového přístupu vedoucí k dosažení cílů,
- *produkty a služby* - výčet a popis produktů, které bude firma nabízet zákazníkům, včetně určení výhody, kterou užíváním produktu či koupí služby zákazník získá,
- *distribuce* - popis způsobů a distribučních cest, jakými bude produkt nabízen a dodáván zákazníkům,
- *cenová a kontrakční politika* - stanovení cenové politiky, platebních podmínek, kontrakční politiky,
- *komunikační mix* - volba struktury komunikačního mixu
- *rozpočet* - prognóza očekávaných finančních výsledků
- *kontrola* - popis způsobu realizace kontroly, časového intervalu vyhodnocování výsledků plnění jednotlivých cílů marketingového plánu (ZAMAZALOVÁ, 2010).

## 2 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE

Ve druhé kapitole práce nejprve představím výrobní družstvo Brisk, na které je celá práce zaměřena. Poté provedu jednotlivé analýzy. Nejdříve zpracuji analýzu konkurenčního prostředí, a to na základě Porterovy analýzy pěti sil. Následovat bude analýza „7S“, dále analýza marketingového mixu, analýza zákazníků a jako poslední provedu SWOT analýzu.

### 2.1 Základní údaje o družstvu

|                    |  |
|--------------------|--|
| Obchodní firma:    | Brisk, výrobní družstvo  |
| Právní forma:      | výrobní družstvo   |
| Základní kapitál:  | 50 000 Kč  |
| Sídlo:             | č. p. 9, 696 48 Ježov  |
| Zápis do OR:       | 15. května 1996  |
| IČO:               | 65279280   |
| Předmět podnikání: | výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona |
| Pracovní doba:     | PO - PÁ, od 6:00 - 14:00 hod.  |
| E-mail:            | info@briskvd.cz  |
| Tel.:              | +420 518 626 112 (Briskvd.cz, 2005).                                       |

Logo výrobního družstva spolu se sloganem je pro ukázkou uvedeno na obrázku č. 5.



**Obrázek 5: Logo výrobního družstva**

(Zdroj: Briskvd.cz, 2005)

**Výrobní program:**

- výrobky potahované kartonáže,
- reklamní výseky,
- expediční kartony,
- pouzdra na knihy,
- kazety na archivní vína,
- odnosky na vína z mikrovlny,
- krabice na cukrářské výrobky,
- kartonek na kraslice,
- výseky různých tvarů,
- výroba tašek z netkané textilie,
- PET lahve,
- PET kanystry (Briskvd.cz).

Brisk, výrobní družstvo se od roku 1996 věnuje kartonážní výrobě, zejména obalů z papíru a lepenky. Postupně rozšířilo výrobu obalů s orientací na výrobky z PETu (polyetyléntereftalát). Družstvo zaměstnává osoby se zdravotním postižením a splňuje podmínku podle zákona o zaměstnanosti č. 435/2004 Sb. pro "náhradní plnění". V roce 2004 získalo družstvo certifikát na ISO 9001 a ISO 14001, což je potvrzeno certifikačním orgánem, který pravidelně provádí certifikaci.

Brisk, výrobní družstvo vyrábí obaly z plastu a kartonu. Zaměřuje se na výrobky potahované kartonáže, reklamní výseky a expediční kartony včetně možnosti potisku (sítotisk i ofset). V oblasti plastikářské výroby to jsou láhve PET o objemu 0,25-2 litry a kanystry PET o objemu 3, 5, 6 a 10 litrů vyráběné z preforem.

Dalším sortimentem jsou PET lahvičky vyráběné moderní technologií vstřikovyfukováním, což umožňuje vyrábět lahvičky o malém objemu, tj. od 10 ml a složitějších tvarů, než umožňuje klasická výroba z preforem (Briskvd.cz, 2005).

Výrobky firmy Brisk jsou určené především pro kosmetiku, farmacii, potravinové doplňky stravy, zdravotnictví a výrobky větších objemů pro potravinářství, bytovou chemii, autokosmetiku apod.

Plastové obaly jsou certifikovány a opatřeny atestem na použití pro styk s potravinami. Produkty vyráběné technologií vstřiko-vyfukováním jsou vyráběny z materiálu, který má certifikát o zdravotní nezávadnosti a splňuje podmínky Evropského lékopisu (Briskvd.cz, 2005).

## **2.2 Porterova analýza pěti sil**

Pomocí Porterovy analýzy pěti sil bude získán přehled o konkurenčních silách, které mohou ovlivňovat fungování výrobního družstva.

### **2.2.1 Stávající konkurence**

Konkurence ve výrobě PET lahví a kartonážních obalů vzhledem ke geografickému umístění není až tak vysoká. Mezi významné konkurenty v oblasti kartonových obalů lze považovat společnost Kartonáž Kyjov, která se zabývá výrobou a prodejem kartonáže, dále papírových, kartonových a souvisejících výrobků. Dalšími konkurenty jsou firmy Lokart s.r.o. a Pokart s.r.o. Tyto firmy se nachází v regionu Zlín. Jejich hlavním produktem jsou obaly z lepenek.

V oblasti plastových obalů jsou hlavními konkurenty ve sledovaném území společnosti LUVE - PLAST, s. r.o. a JP Plast s. r. o., které vyrábí plastové výrobky a nachází se v Kyjově. Dalším konkurentem je firma TBA Plastové obaly s.r.o., která se zabývá výrobou plastových lahví a kanystrů. Tato společnost sídlí v Havlíčkově Brodě.

### **2.2.2 Potenciální konkurence**

Nová konkurence se může objevit na jakémkoliv trhu. Na trh výjimečných výrobků se vstupuje velmi těžce, jelikož náklady na založení takového podniku jsou vcelku

vysoké, avšak ne nereálný. Pořízení technologie pro výrobu PET lahví a kartonových obalů není levnou záležitostí. Dle informací, které výrobní družstvo má, není v současnosti znám žádný nový konkurent chystající se prorazit na tento trh. I v případě, že by se nějaký konkurent v blízké době objevil, vedení se tímto necítí jinak ohroženo. Výrobní družstvo si již vytvořilo jméno a lze jej považovat za spolehlivého obchodního partnera.

### **2.2.3 Odběratelé**

Zákazníky jsou jak fyzické osoby, tak i osoby právnické. Fyzické osoby nakupují výrobky pro využití v domácnosti, např. PET lahve. Podnikatelé fyzické osoby zde nakupují např. krabice na zákusky, ale také vinaři si zde najdou své výrobky. Firmy poptávají výrobky ve větším množství. Využívají je pak ve svých lékárnách, laboratořích nebo třeba vinařstvích. Zejména právnické osoby tvoří větší zakázky a jejich ztráta by se výrazně projevila poklesem tržeb. Výrobní družstvo má menší skupinu významných zákazníků, se kterými udržuje nadstandardní vztahy. Jejich vyjednávací pozice je silnější než u drobných podnikatelů, kde není ztráta na tržbách tak znatelná.

Co se týče přímých zákazníků, jsou to především fyzické osoby nepodnikatelé, ti nedisponují žádnou vyjednávací silou, ale i takoví zákazníci jsou pro výrobní družstvo důležití

### **2.2.4 Dodavatelé**

Výrobní družstvo je závislé na dodávkách jednotlivých dodavatelů, spoléhá na kvalitní a především včasné dodávky, aby mohlo plánovat výrobu a zároveň dodržovat termíny, které slíbilo vlastním zákazníkům. Z tohoto důvodu se na dodavatele musí do jisté míry spolehnout.

Pro výrobu kartonových obalů potřebuje družstvo především lepenku a pro výrobu obalů z plastu je nutný granulát. Tento materiál je dodáván od dodavatelů, se kterými



má uzavřeno přívětivé smluvní podmínky a které není snadné rychle nahradit, jedná se o dodavatele s vyšší vyjednávací silou. Ztráta takového dodavatele by mohla způsobit zpomalení výrobního procesu.

U pořízení spotřebního materiálu jako je např. strečová fólie, lepicí pásky různých rozměrů, lepidla a tavné náplně, je možné změnit dodavatele bez větší újmy, což znamená menší vyjednávací sílu těchto dodavatelů.

### **2.2.5 Substituty**

Mezi substituty patří stejné výrobky, které vyrábí konkurence. Nalezení substitutů je snadné pokud bychom brali v úvahu celorepublikové území. Substituty vyrábí ve sledovaném okolí pouze několik podniků a ne každý z nich z tak kvalitních materiálů. Hrozba substitutů tedy není pro výrobní družstvo až tak důležitá. I když má odběratele ze vzdálenějšího okolí, měl by být podnik stále na pozoru.

Na základě provedené Porterovy analýzy pěti sil lze říci, že pro výrobní družstvo existuje konkurence, která by mohla ovlivnit cenu i množství vyráběných produktů. Existuje také možnost vstupu nových konkurentů, což by mohlo znamenat ztrátu stávajících zákazníků, a to jak významných, tak méně důležitých. I přes to, že na trhu aktuálně působí mnoho dodavatelů, s těmi současnými má výrobní družstvo uzavřeno přívětivé podmínky. Zejména proto by bylo nežádoucí o tyto dodavatele přijít.

## **2.3 Analýza „7S“**

Následně je provedena analýza, která je postavena na sedmi prvcích, které se vzájemně ovlivňují.

### **2.3.1 Strategie**

Klíčovou strategií výrobního družstva je budování dobrého jména a silné pozice na tuzemském, ale i zahraničním trhu v oblasti výroby plastových a kartonových obalů.

Výrobní družstvo vytváří neustálý tlak na efektivnost produkce a zvyšování kvality. Pro podnik je důležité zajištění stálé kontroly kvality výrobků a zrychlení procesu výroby.

V současné době je cílem poskytování kvalitních výrobků a podnik se tak snaží uspokojovat všechny potřeby a přání zákazníků. Je stěžejní dbát na to, aby výrobky byly nabízeny za přijatelnou cenu. Součástí strategie je rovněž dlouhodobý nárůst nových zákazníků, ale také udržení spolupráce se stávajícími zákazníky. V okolí výrobního družstva působí mnoho vinařů a právě ti by mohli tvořit značnou část zákaznického portfolia.

Strategickým cílem v několika následujících letech je proniknout se svými výrobky do sousedních států a udržet si zde stabilní tržní pozici. Největší vliv na tvorbu strategie má předseda družstva.

### **2.3.2 Systémy**

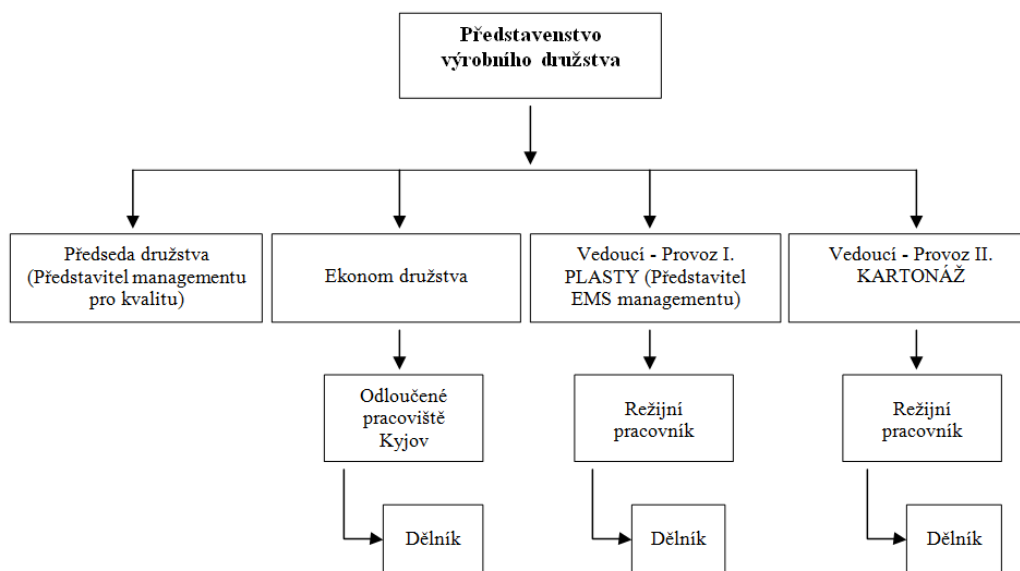
Na řízení všech důležitých systémů se v podniku podílejí předseda družstva, vedoucí pracovník PET výroby, kartonážní výroby a odborník managementu. Jejich úkolem je zásobování, zpracování materiálu, evidence, zpracování nabídek a plánování samotné výroby až po balení zhotovených výrobků. To vše určuje, jak budou všechny procesy v podniku fungovat. BRISK, výrobní družstvo využívá podnikový informační systém BYZNYS ERP. Tento informační systém nabízí nejmodernější technologii, pohodlnou každodenní práci a rozsáhlé možnosti ve zpracování dat. Zahrnuje v sobě moduly fakturace, personalistiku, evidenci majetku, výrobu a další. Jedná se o komplexní systém a velkou výhodou tedy je jeho propojenost.

### **2.3.3 Struktura**

Organizační struktura výrobního družstva je jednoduchá. Nejvyšším orgánem je představenstvo. V čele družstva je předseda, který zodpovídá za celé výrobní družstvo. V současné době družstvo zaměstnává 28 zaměstnanců a samotného majitele. Na každém provozu zaměstnává jednoho vedoucího pracovníka. Družstvo napomáhá

novým pracovním silám, které provádějí praxi. Zaměstnává 3 brigádníky na dohodu o provedení práce.

Obrázek č. 6 představuje organizační strukturu výrobního družstva.



**Obrázek 6: Organizační struktura družstva**

(Zdroj: Brisk, výrobní družstvo, 2016)

#### 2.3.4 Spolupracovníci

Dalo by se říci, že pracovníci výrobního družstva tvoří sehraný tým, který bez větších problémů uspokojí jakkoliv náročnou poptávku. Ovšem i zkušený vedoucí může občas zadat úkoly chaoticky a nepříznivě tak ovlivní výrobní proces. Na pracovišti ale panuje správné pracovní nasazení i morálka, což je pro rozvoj podniku velmi důležité. Společně se snaží o zvýšení konkurenceschopnosti a vedení družstva své zaměstnance motivuje nejrůznějšími odměnami, čímž si také udržuje nízkou fluktuaci zaměstnanců.

Mezi proškolenými pracovníky se přirozeně najdou i méně zaučení nováčci, kteří svými chybami mohou zpomalit výrobní proces a proto by bylo vhodné je dostatečně zaškolit a eliminovat tak případné škody.

Vzhledem k tomu, že výrobní družstvo spolupracuje se zahraničními obchodními partnery, snaží se rozvíjet jazykové schopnosti svých zaměstnanců.

### **2.3.5 Styl**

Celé výrobní družstvo je vedeno předsedou družstva, jakožto jeho majitelem. Styl řízení družstva lze označit jako demokratický, dochází k oboustranné komunikaci mezi vedením a zaměstnanci, přičemž pracovníci jsou rozděleni na skupiny, v rámci kterých mají víceméně volné pravomoci k rozhodování o skutečnostech, za které nesou sami odpovědnost. Při strategických rozhodnutích má však hlavní slovo vždy předseda družstva, který se účastní všech obchodních jednání.

### **2.3.6 Schopnosti**

Pro každou pozici v družstvu jsou nutné jiné schopnosti, dovednosti a znalosti. Většina vrcholných pracovníků podniku jsou vystudovaní manažeři. Administrativní pracovníci mají buď vystudovaný ekonomický obor na vysoké škole, nebo mají ukončené ekonomické vzdělání s maturitou. Společně tedy mají dostačující znalosti a kompetence pro efektivní řízení podniku. Vedoucí pracovníci se mimo jiné aktuálně vzdělávají kurzem cizího jazyka. Důležitou schopností majitele podniku je umění řídit lidi a empatie.

### **2.3.7 Sdílené hodnoty**

Všichni zaměstnanci výrobního družstva mají stejný cíl. Mezi sdílené hodnoty družstva patří společná vize, která je založena na výrobě kvalitních výrobků a poskytnutí poprodejšího servisu na vysoké úrovni. Vysoká kvalita je udržována pomocí kvalitních materiálů i častou kontrolou majitele společnosti. Další hlavní prioritou je uspokojit všechny požadavky zákazníků a navázat s nimi trvalý vztah.

Na základě analýzy "7S" bylo zjištěno, že výrobní družstvo se snaží udržet konkurenceschopnost a mohlo by získat nové zákazníky, nejen na tuzemském trhu, ale i

zahraničním. V současnosti pracuje v přehledném informačním systému, který zpracovává veškeré data. Vzhledem k tomu, že se jedná o komplexní moderní systém není třeba jej měnit.

## 2.4 Analýza marketingového mixu

V této části je provedena analýza výrobního družstva Brisk pomocí marketingového mixu a jeho nástrojů, které jsou produkt, cena, distribuce a propagace.

### 2.4.1 Produkt

Produktem výrobního družstva jsou plastové a kartonové obaly.

**PLASTOVÉ OBALY** nachází využití v oboru autokosmetika, farmacie, chemický průmysl, kosmetika a potravinářství. Tyto obaly družstvo rozlišuje na lahvičky PET, láhve PET a kanystry PET.

Mezi plastové produkty patří následující:

#### Lahvičky PET

- ***lahvičky PET se závitem G18x3*** - tyto lahvičky jsou vyráběny o objemu 10 ml, 15 ml, 25 ml, 30 ml, 35 ml, 50 ml, 100 ml, 115 ml, 125 ml a 215 ml. Vyrábí se v čiré barvě, ale i hnědé nebo bílé. Výjimku tvoří lahvičky o objemu 35 ml, které lze vyrobit v modré i stříbrné barvě. K těmto produktům se vyrábí sestava uzávěrů, a to v bílé a černé barvě. Dále lze také vyrobit rozprašovač nebo prstový dávkovač.
- ***lahvičky PET se závitem PCO (prům. 28mm)*** - lahvičky družstvo nabízí o objemu 35 ml, 50 ml, 60 ml, 100 ml, 150 ml, 200 ml a 250 ml, a to v barvách bílá, hnědá a čirá. I k těmto produktům se dále vyrábí bílé a černé uzávěry s těsnicí vložkou a rozprašovač prstový, rozprašovač pákový čirý a dávkovač bílý.

- *lahvičky PET se závitom GL 24* -tyto lahvičky družstvo vyrábí ve větších objemech a to, 200 ml a 250 ml, rovněž v barvách čirá, modrá a bílá. Tak jako u předchozích lahviček, i k těmto produktům lze vyrobit rozprašovač prstový v bílé barvě.

### **Láhve PET**

- tyto láhve družstvo vyrábí o objemu 0,25 l, 0,5 l, 0,62 l, 0,7 l, 1 l a 2 l. Láhve vyrábí v barvách čirá, hnědá a zelená. Láhve o objemu 1 l vyrábí i ve speciálním tvaru a v hranatém tvaru. Výjimku tvoří 2 l láhve, které nabízí jak v klasickém tvaru, tak i ve tvaru soudku. K těmto lahvím vyrábí dále uzávěry a odnosné úchyty.

### **Plastové kanystry**

- družstvo vyrábí kanystry na zakázku. Primárně jsou určeny pro velkoodběratele a jejich výrobu zajišťují od určitého odběru počtu kusů. Tyto plastové kanystry nabízí v těchto objemových variantách: 3 l, 5 l a 10 l. Kanystry jsou vyráběny pouze v čiré barvě. Výjimku tvoří kanystr o objemu 3 l, který lze vyrobit i v barvě zelené. Tento kanystr má také výjimku v tom, že je kulatý, zbylé kanystry jsou hranaté. I k těmto výrobkům jsou vyráběny úchyty a uzávěry.

**KARTONÁŽNÍ OBALY** družstvo dělí na hrubou kartonáž, potahovanou kartonáž a výseky.

### **Hrubá kartonáž**

- výrobní družstvo vyrábí expediční kartony ve 3 velikostech, skládačky na cukrářské výrobky, skládačky na kraslice a skládačky na láhve. Skládačky na láhve jsou vyráběny pro 1 - 3 láhve, a to v hnědé, bílé, červené, zelené a modré barvě. Skládačky na cukrářské výrobky a na kraslice jsou vyráběny pouze v barvě bílé.

### **Potahovaná kartonáž**

- v této oblasti vyrábí družstvo luxusní kazety pro 1 - 3 láhve. Tyto kazety jsou vevnitř vystlané saténem. Dále vyrábí dárkové kazety na porcelán a pouzdra na knihy.

### **Výseky**

- tyto výseky jsou vyráběny v různých tvarech a barvách. Jedná se např. o propagační obálky pro různé podniky s jejich logem nebo slevové visačky pro Kaufland, v. o. s..

### **2.4.2 Cena**

Při stanovení cen výrobní družstvo vychází zejména z nákladů na daný výrobek, ke kterému je přidána cenová přírážka. Současně se také orientuje podle cen nejbližší konkurence. Snahou družstva je stanovit nejnižší možnou cenu při současném zachování ziskovosti a dosahovat tak růstu tržního podílu. Vzhledem k situaci na trhu v minulém i současném roce se tato strategie družstvu osvědčila a pomohla jí získat významného klienta konkurence. Od vzniku družstva se ceny výrobků nijak zřetelně nezměnily a zůstávají na stejné úrovni.

### **2.4.3 Distribuce**

Výrobní družstvo využívá přímé distribuční cesty a své výrobky tak dodává přímo konečným spotřebitelům. Způsob předání produktů se uskutečňuje na základě předběžné domluvy s klientem a liší se případ od případu. Konečné produkty jsou zákazníkovi dopraveny osobně zaměstnancem družstva, lze ovšem využít i poštovní přepravy a jindy si zase klient výrobky vyzvedává sám.

### **2.4.4 Propagace**

Jednou z nejdůležitějších forem propagace je investice do tvorby kvalitních a poutavých webových stránek ([www.briskvd.cz](http://www.briskvd.cz)). Tento úkol je potřeba svěřit opravdu

kvalifikovanému podniku, který požadavky na tvorbu stránek zpracuje znamenitě jak po grafické, tak především informační stránce.

Brisk výrobní družstvo má velmi kvalitně zpracované www stránky, které jsou přehledné a graficky pěkně upravené. Webové stránky prošly úpravou teprve nedávno. Jejich obsah je tedy zaktualizován. Vzhledem k tomu, že v dnešní době internet vládne světem, je tento typ propagace opravdu prvořadý. Většina lidí již oceňuje výhody nákupu přes internet, protože ušetří mnoho času a je to pro ně pohodlné. Pro ty, kteří nejsou příznivci nákupu přes internet, slouží stránky spíše jako zdroj informací. Své objednávky pak mohou učinit prostřednictvím telefonu nebo mohou přijít osobně.

V oblasti propagace výrobní družstvo využívá formu propagace reklamou na vozidle. V obci, kde se družstvo nachází, má umístěny na autobusových zastávkách dva reklamní billboardy.

Analýza marketingového mixu prokázala, že výrobní družstvo disponuje širokým sortimentem do hloubky. Výrobky jsou již zavedené, což lze považovat za přednost družstva. Ve většině případů družstvo využívá přímé distribuční cesty, lze ovšem využít i služby přepravních společností. Webové stránky tvoří nejdůležitější formu propagace. Nedávno prošly úpravou a jsou tedy kvalitně zpracovány. Družstvo má málo zacílenou reklamu, proto by bylo vhodné se na propagaci zaměřit.

## **2.5 Analýza zákazníků**

V této kapitole je popsána analýza zákazníků za období od roku 2012 do roku 2016. Jako podklad k této analýze sloužily přehledy jednotlivých zákazníků, které poskytlo přímo vedení výrobního družstva.

Zákazníky výrobního družstva jsou jednak potravinářské a farmaceutické společnosti, ale také drobní podnikatelé, a to jak v oblasti vinařství, medicíny nebo cukrářství, tak i rybářských potřeb.

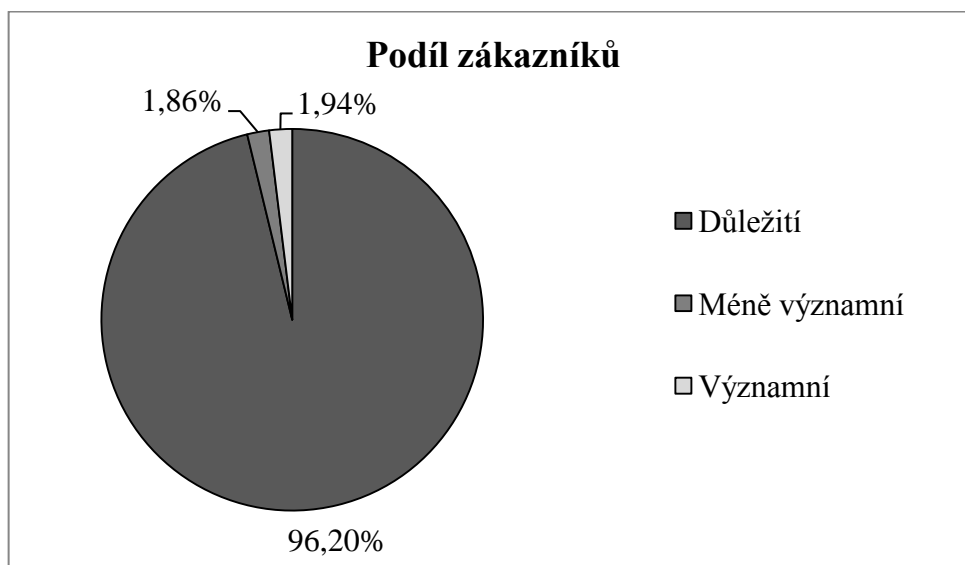


Tyto zákazníky lze rozdělit to tři skupin, a to:

- A - významní - tvoří velké zakázky ve větších finančních objemech, kdy je hodnota jedné zakázky 100 000 Kč a výše
- B - méně významní - společnosti se zakázkami v menších finančních objemech, konkrétně 10 000 Kč - 100 000 Kč
- C - důležití - drobní podnikatelé a fyzické osoby nepodnikatelé, jejichž zakázky tvoří méně než 1% z celkového finančního objemu realizovaných zakázek

Jak znázorňuje graf č. 1, nejvyšší podíl zákazníků za sledované období tvoří skupina drobných podnikatelů s podílem 96,20% na celkovém podílu zákazníků. Těchto zákazníků má výrobní družstvo mnoho, jejich počet není menší než 400 za jeden rok. Méně významní a významní zákazníci tvoří zakázky ve vyšších finančních objemech a vzhledem k tomu, že za jeden rok je jejich počet cca 10 v jedné skupině, představují v součtu necelé 4% na celkovém podílu zákazníků

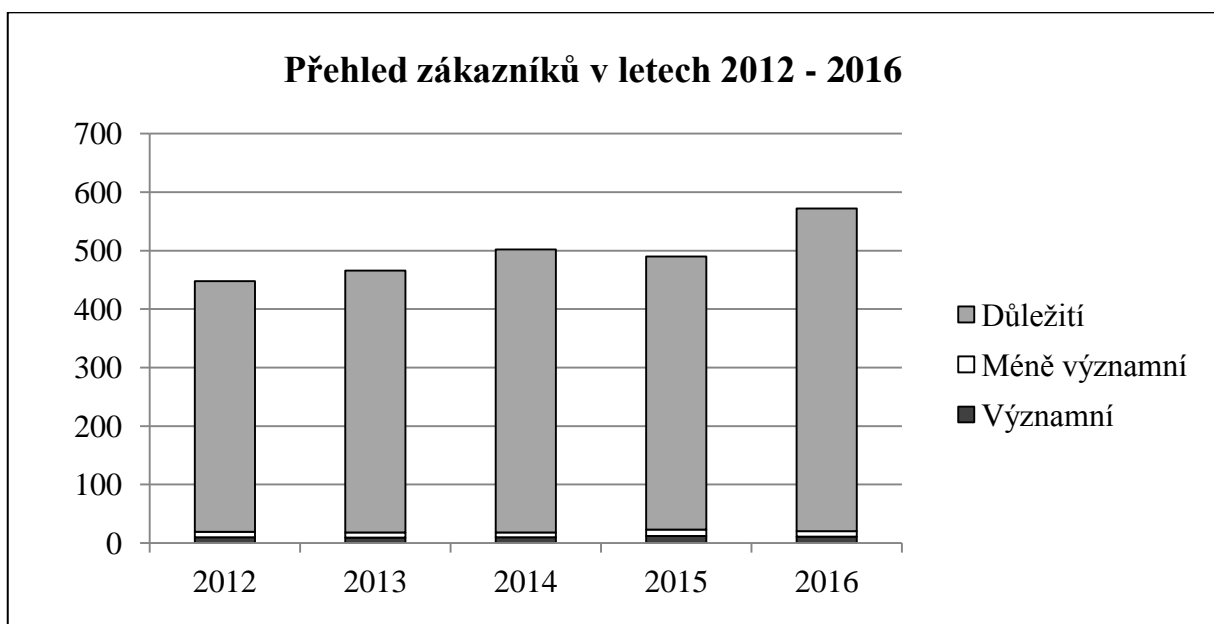
**Graf 1: Podíly zákazníků za sledované období v %**



(Zdroj: Brisk, výrobní družstvo, 2017)

Vývoj jednotlivých skupin zákazníků v letech 2012 - 2016 je zobrazen v grafu č. 2.

**Graf 2: Přehled jednotlivých skupin zákazníků v letech 2012– 2016 (počet)**



(Zdroj: Brisk, výrobní družstvo, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016)

Porovnáním jednotlivě po sobě jdoucích let je možné konstatovat rostoucí vývoj počtu zákazníků výrobního družstva. Během sledovaného období se příliš nelišil počet významných zákazníků představující velké společnosti. Výjimkou byl rok 2015, kdy družstvo získalo dva významné odběratele, což se příznivě odrazilo ve vývoji tržeb.

V roce 2012 mělo družstvo celkem 448 zákazníků, z čehož největší podíl tvořili drobní podnikatelé a fyzické osoby, kterých bylo celkem 429. Výrobní družstvo pro tyto odběratele realizovalo zakázky v celkových tržbách 8,5 mil. Kč. Skupina zákazníků tvořená velkými společnostmi dosáhla počtu 10. Tito zákazníci ale vytvořili zakázky s nejvyšším finančním objemem, a to 17,8 mil. Kč. V následujícím roce se počet významných zákazníků nezměnil. Došlo k malému nárůstu drobných podnikatelů a celkový počet zákazníků byl 466. Tento vývoj byl zachován i pro rok 2014 a výrobní družstvo realizovalo zakázky pro celkem 502 zákazníků. V roce 2015 družstvo získalo 2 významné odběratele v oblasti farmaceutiky a potravinářství, ale zároveň došlo k poklesu počtu drobných podnikatelů. Tento nepříznivý vývoj se i přes mírný pokles zákazníků na počet 490 razantně na tržbách neodrazil. Naopak v následujícím roce výrobní družstvo realizovalo zakázky pro 554 drobných podnikatelů. Počet

významných odběratelů, které tvoří firmy s většími zakázkami, se nezměnil. V roce 2016 družstvo realizovalo zakázky pro 572 odběratelů.

Celkově se za sledované období počet velkých a středních odběratelů příliš neodchyloval od původního počtu 10. Rostoucí tendenci měli drobní podnikatelé s výjimkou roku 2015, kdy se jejich počet nepatrně snížil, ale i přes to byly tržby drobných podnikatelů rostoucí.

## 2.6 SWOT analýza

V této kapitole je provedena SWOT analýza. V tabulce č. 1 jsou shrnuty jednotlivé prvky této analýzy.

**Tabulka 1: SWOT analýza**

| Silné stránky   | Slabé stránky  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• kvalitně zpracované webové stránky</li> <li>• zruční výrobní dělníci</li> <li>• zavedený produkt</li> <li>• nízká fluktuace pracovních sil</li> <li>• zkušený a kvalifikovaný personál</li> <li>• komplexní informační systém</li> <li>• dobré vztahy s obchodními partnery</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• pomalý proces výroby</li> <li>• málo zacílená reklama</li> <li>• nedostatečné proškolení pracovníků</li> <li>• občas chaotické a neúplné zadávání úkolů zaměstnancům</li> </ul> |
| Příležitosti  | Hrozby   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• expanze na zahraniční trh</li> <li>• pronájem reklamních ploch</li> <li>• možnost zviditelnění družstva na veletrzích</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• vstup levnějších konkurentů na trh</li> <li>• zánik obchodních partnerů</li> <li>• zlepšení nabídky konkurence</li> </ul>   |

(Zdroj: vlastní zpracování)

### **2.6.1 Silné stránky**

Výrobní družstvo má svou silnou stránku především ve vlastních výrobcích, které jsou vyráběny z kvalitního materiálu. Zaměstnanci tvoří nedílnou součást a jejich schopnosti jsou vzhledem ke zkušenostem na vysoké úrovni. Silnou stránkou je také komplexní moderní informační systém, ve kterém výrobní družstvo pracuje. Maximální péčí si družstvo vytváří dobré jméno, což dokazuje stálou spoluprací s důležitými zákazníky. Výrobní družstvo má kvalitně zpracované internetové stránky, ve kterých se zákazníci snadno zorientují.

### **2.6.2 Slabé stránky**

Za slabé stránky lze považovat především oblasti týkající se propagace a výrobního procesu. Dostat se do povědomí podnikatelských subjektů není jednoduché. Je třeba segmentace trhu a následné oslovení cílové skupiny, aby se stala potenciálním zákazníkem. To není snadný úkol a stojí to mnoho finančních prostředků. Další slabou stránkou je nedostatečné proškolení některých zaměstnanců, jejichž chyby se poté odráží především na rychlosti výrobního procesu. Chaotické a neúplné zadávání úkolů zaměstnancům ze strany vedení, které bývá zaviněno i zákazníky také ovlivňuje rychlost výrobního procesu.

### **2.6.3 Příležitosti**

Mezi nejvýznamnější příležitost výrobního družstva patří expanze na zahraniční trh, čímž by mohlo získat mnoho nových klientů. Dle informací výrobního družstva se zdá být pro obchodní aktivity zajímavé především Německo. Za příležitost považují také možnost zviditelnění družstva na veletrzích, a to jak tuzemských tak zahraničních. Na takových veletrzích je velká možnost oslovení potenciálních zákazníků.

#### **2.6.4 Hrozby**

Za velkou hrozbu považuji vstup nových a levnějších konkurentů na trh, což by mohlo znamenat úbytek klientů. Zánik stálého dodavatele je pro výrobní družstvo také hrozbou. Se současnými dodavateli má uzavřené příhodné smluvní podmínky a ztráta takového dodavatele by mohla nepříznivě ovlivnit výrobní proces.

### **2.7 Shrnutí problémů**

Dle získaných informací lze vyčíst, že Brisk, výrobní družstvo se snaží nabízet kvalitní výrobky. Za dobu svého působení si získalo spoustu stálých zákazníků a vytvořilo si dobré jméno. Ovšem jako každá jiná firma, se také výrobní družstvo střetává s určitými problémy a hrozby.

Lze konstatovat, že výrobní družstvo se nachází v pozici, v níž může dojít k náhlé změně kterýmkoliv směrem. Situace družstva se může jak zlepšit, tak i zhoršit. Z dlouhodobého hlediska je však výrobní družstvo soběstačné a svou pozici si dokáže na trhu udržet. Má silné stránky, které je třeba využít, aby svou pozici ještě více upevnilo.

Za nejvýznamnější příležitost lze označit expanzi na nové trhy a za slabou stránku nedostačující propagaci výrobního družstva. Výrobní družstvo by se mělo zaměřit na snižování slabých stránek. Dostatečným proškolením pracovníků by předešlo vzniku škodám.

Konkrétním návrhům řešení situace družstva je věnována kapitola č. 3 Vlastní návrhy řešení a přínosy práce.

### **3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ A PŘÍNOSY PRÁCE**

Tato kapitola se zabývá návrhem marketingové strategie. Návrh na marketingovou strategii vychází z vypracovaných analýz ve druhé kapitole. Konkrétní návrhy povedou ke zvýšení počtu zákazníků výrobního družstva.

Návrh marketingové strategie je tvořen výrobkovou strategií, cenovou strategií, distribuční strategií, komunikační strategií. Návrh také zahrnuje časový horizont, vyčíslení ekonomických nákladů a celkové shrnutí.

Jestliže chce družstvo na silném trhu obstát, musí se marketingová strategie stát součástí jejích jednotlivých kroků, vizí a cílů. Je tedy důležité, aby byla odvozena od podnikové strategie. Vzhledem k tomu, že se jedná o malé družstvo, je pro něj důležité mít na prvním místě spokojeného loajálního zákazníka. Marketingovým cílem družstva je získávání nových zákazníků, kteří pozitivně ovlivní vývoj tržeb výrobního družstva, ale také udržení stávajících zákazníků v co nejvyšší možné spokojenosti. Své výrobky Brisk nabízí z větší části podnikatelským subjektům, nicméně i fyzické osoby tvoří zákazníky družstva.

#### **3.1 Marketingová strategie v oblasti produktu**

Od produktu je odvozen úspěch celého podnikání. Výrobní družstvo nabízí širokou škálu obalových výrobků, přičemž dominantní oblast výroby tvoří výroba plastových obalů.

Výrobky z kartonu disponují originálními znaky, jsou potištěné různými ornamenty. Konkurenční výhodu tvoří kvalita zpracování, a to jak výrobků z kartonu, tak i plastu. Přidanou hodnotu představuje možnost objednat si výseky na zakázku dle vlastního návrhu.

Hrozba zastarávání výrobků nepředstavuje z hlediska charakteru produktu vysokou míru rizika. Výrobní družstvo se neustále přizpůsobuje moderním trendům.

## **Sortiment**

Výrobní družstvo celkovou strategii při vybírání sortimentu měnit nebude. Současný sortiment, který družstvo distribuuje, sestává z kvalitních výrobků a tak nemá zájem prodávat levnější substituty. Levnější výrobky se mnohdy odrážejí na jejich kvalitě, což by pro družstvo znamenalo zvýšení nákladů, neboť by se muselo starat o reklamace.

## **Logo na vlastní výrobky**

Družstvu doporučuji rozšířit značku podniku na prodávaných výrobcích. Návrh jednoduchého výtisku v rozumném rozměru při dodání jakéhokoliv výrobku a označení dodávky. Výsledkem může být logo s kontakty vytištěné na boční straně kartonových obalů, čímž si zákazník při případném problému uvědomí, koho má kontaktovat. Na rozdíl od klasické vizitky si zákazník při jakékoliv manipulaci s výrobkem všimne „nalepené vizitky“ lépe.

## **3.2 Marketingová strategie v oblasti ceny**

Cenová strategie vychází z myšlenky poskytovat zákazníkům kvalitní výrobky za přiměřenou cenu. Zde zohledním spíše cenovou pružnost. Pružností je interval ceny, za kterou výrobní družstvo nakoupí vstupní materiál do výroby a za kolik vlastní výrobek prodá. Poté je otázkou, jaký je poměr zákazníka s družstvem a za jakou cenu výrobek dostane. Jestliže máme prostor na pružnost ceny, je to možnost, jak zákazníka motivovat cenou.

Dále je podstatné hodnotit, jakou váhu má u výrobce zákazník, konkrétně jaké jsou vztahy, zda má nárok na slevy, bonusy, výhody atd. Příkladem je zákazník, který odebírá týdně určité množství výrobků. Pro takového zákazníka je třeba stanovit lepší cenu, než pro někoho, kdo nakupuje výrobky nahodile.

## **3.3 Marketingová strategie v oblasti distribuce**

Distribuční strategie hraje velmi významnou roli. Podstatou distribuce je zajištění potřeby zákazníka a to tím, že zajistí správné výrobky na správném místě a ve správný

čas. Mezi místem vzniku a místem, kde bude výrobek spotřebován, je většinou alespoň jeden mezičlánek. Volba distribuční cesty, která je pro družstvo nejefektivnější, tvoří významnou součást marketingové strategie. Spokojenost zákazníka představuje jeho loajálnost.

Jediným místem, kde lze výrobky zakoupit je sídlo výrobního družstva. Po domluvě se zákazníky se výrobky rozváží na domluvené místo, což bývá ve většině případů sídlo podnikání konkrétního zákazníka. Při obchodní spolupráci na delší vzdálenosti družstvo využívá služeb podniků, které zajišťují přepravu. Příkladem je PPL, DHL ale i Česká pošta. Zákazník si také může výrobky vyzvednout i v prostorách družstva. Distribuce je tedy ve většině případů založena na podpůrných mezičláncích a zcela výjimečně je uskutečňována vlastními automobily družstva, kdy výrobky rozváží přímo majitel.

Doporučuji určení vhodné distribuce podle přání jednotlivých zákazníků. Navrhuji zaměstnat jednoho řidiče dodávky, který by rozvážel zboží přímo zákazníkům na jimi určené místo. V rámci minimalizace distribučních nákladů doporučuji určení konkrétní lokality cílové skupiny zákazníků.

### **3.4 Marketingová strategie v oblasti komunikace**

Komunikační strategie je jednou z nejdůležitějších oblastí, které je třeba věnovat pozornost. Marketingová komunikace patří mezi slabé stránky výrobního družstva, proto doporučuji, aby družstvo zapracovalo na svém zviditelnění prostřednictvím následujících marketingových aktivit.

#### **Reklama**

Úkolem reklamní kampaně bude oslovit segment trhu, na kterém má výrobní družstvo smysl operovat. Bude zaměřena na odvětví družstva a distribuována mezi malými a středními podniky. Zejména se jedná o podniky v oblasti vinařství, farmaceutiky, kosmetiky a potravinářství. Reklamou výrobní družstvo osloví hlavně podnikatelské subjekty, které hledají obaly pro své výrobky.



## Letáková kampaň

Navrhuji sestavit informační letáček, kde budou zpracovány informace o družstvu, konkrétně o nabízených výrobcích. Nedílnou součástí budou hlavně kontakty.

Letáčky budou distribuovány v okolí sídla výrobního družstva. Stále bych se ovšem držela cílové skupiny, kterou je třeba oslovit. Znalost o existenci družstva je pro firmy podnikající v daném oboru nezbytná. Pomocí letáků lze veřejnosti rozšířit povědomí o výrobním družstvu Brisk. Reklama prostřednictvím letáček má také dobré využití v městské hromadné dopravě.

Obrázek č. 7 představuje ukázkou informačního letáku.



**Obrázek 7: Leták Brisk, výrobní družstvo**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

### **Kalkulace:**

Pronájem reklamních ploch v MHD v Kyjově (formát A4: 40ks)

7 Kč instalace/ks

65 Kč/měsíc/ks

Instalace =  $7 \times 40 = 280$  Kč

Pronájem na měsíc:  $40 \times 65 = 2\,600$  Kč

Pronájem na rok:  $2\,600 \times 12 = 31\,200$  Kč

---

Pronájem na rok vč. instalace = **31 480 Kč**

### **Veletrhy**

Veletrhy jsou dokonalou příležitostí k seznámení se s novými výrobky v daném oboru, špičkovými technologiemi i obchodními zástupci leaderů na trhu. Osobní kontakt s produktem je často rozhodujícím faktorem, který přesvědčí zákazníka ke koupi daného produktu.

Navrhuji, aby se dva zástupci výrobního družstva zúčastnili následujících veletrhů:

- EPLA - mezinárodní veletrh zpracování plastů a pryže, říjen, Polsko
- FAKUMA - veletrh č. 1 pro zpracovatele plastů, říjen, Německo
- Veletrh Cosmopack - zaměřený na kosmetické obaly, březen, Itálie
- EmbaxPrint - Mezinárodní veletrh obalů a tisku, březen, Brno

**EPLA** je mezinárodní veletrh zpracování plastů a pryže. Výrobní družstvo na tomto veletrhu bude mít možnost dozvědět se trendy o nejnovějších technologiích ve svém oboru.

**FAKUMA** je mezinárodní veletrh pro zpracování plastů a patří mezi nejdůležitější světové akce ve svém oboru. V minulém ročníku se veletrhu zúčastnilo 1 655 vystavovatelů z 36 zemí. Na tomto veletrhu bude mít výrobní družstvo možnost představit své výrobky a proniknout na zahraniční trh.

Veletrh **Cosmopack** je akce zaměřená na veškeré služby pro kosmetický průmysl. Cosmopack je skvělou příležitostí pro navazování kontaktů s potenciálními zákazníky. V minulém roce měl tento veletrh 448 vystavovatelů.

Odborný mezinárodní veletrh obalů a tisku **EmbaxPrint** je místem pro představení nových technologií, strojů, zařízení a materiálů z oborů obalového a tiskařského průmyslu. Na tomto veletrhu může výrobní družstvo získat nové zkušenosti a trendy v oboru, ale také navázat kontakty a získat nové zákazníky.

Veletrhy jsou ideálním komunikačním nástrojem, pokud jej firmy dokážou efektivně využít. Na již zmíněných veletrzích má výrobní družstvo možnost zmapovat všechny podstatné trendy v daném oboru, seznámit se s nejnovějšími technologiemi, ale také zmapovat konkurenci či prezentovat své produkty.

#### **Kalkulace:**

Veletrh Cosmopack = 8 000 Kč

EmbaxPrint = 50 000 Kč

FAKUMA = 15 000 Kč

EPLA = 7 000 Kč

---

Celkové odhadované náklady na veletrhy = **80 000 Kč**

#### **Billboard**

Propagace formou billboardu by měla pomoci ke zvýšení povědomí o výrobním družstvu. Proto navrhuji, aby vedení výrobního družstva nafotilo sortiment. Tato fotografie se vytiskne ve velkém formátu a vylepí se v městě Kyjov na pronajatou reklamní plochu o velikosti 1,5x3m. Na fotografii nesmí chybět logo výrobního družstva a kontaktní údaje včetně internetové stránky.

Na obrázku č. 8 je zobrazen reklamní billboard výrobního družstva.



**Obrázek 8: Billboard Brisk, výrobní družstvo**

(Zdroj: vlastní zpracování)

#### **Kalkulace:**

Tisk + výlep billboardu = 1 500 Kč

Pronájem billboardu na měsíc = 4 000 Kč

---

Pronájem na rok vč. tisku a výlepu = **49 500 Kč**

#### **Internetové stránky**

Výrobní družstvo internetové stránky vlastní. Webové stránky jsou graficky dobře zpracované a informují potenciálního zákazníka o všem potřebném. V roce 2015 prošly kompletní úpravou. Všechny potřebné informace tedy byly doplněny. Co bych ale ještě navrhovala, je doplnit na internetové stránky část s referencemi. Dle mého názoru by mohly stránky obsahovat další podstránku, kde by byli uvedeni spokojení zákazníci a realizované významnější zakázky, které již má výrobní družstvo za sebou.

#### **Kalkulace:**

Hodinová sazba = 400 Kč

Odhadovaná práce v hod. = 5

---

Celkové náklady na optimalizaci = **2 000 Kč**

### **Samolepky s identifikací výrobního družstva**

Do reklamy lze zařadit i samolepky. Navrhuji jednoduché nálepky o družstvu v rozumném rozměru s kontakty a logem. Jestliže umístíte nálepky na viditelné místo, zákazníkovi se kontakt zapíše do jeho povědomí. Samolepky bych nechala vytvořit ve dvou velikostech obdélníkového tvaru (9x5cm a 20x10cm), jak na polepení menších ploch, tak na polepení rozsáhlejších míst.



**Obrázek 9: Samolepky Brisk, výrobní družstvo**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

### **Reklama v novinách**

Pro výrobní družstvo je vhodné využít i tuto formu reklamy. Vzhledem k tomu, že Hodonínský deník patří v okolí výrobního družstva k nejčtenějším listům, navrhuji umístění reklamního článku v těchto novinách.

Článek by měl obsahovat tyto údaje:

- logo družstva
- kontaktní informace výrobního družstva
- vyobrazení vybraných produktů

Celkové náklady na tuto reklamu budou činit **66 000 Kč**.

### **Public relations**

Zpravidla na konci roku předseda výrobního družstva objíždí nejvýznamnější obchodní partnery s poděkováním za spolupráci. Při příležitostech v průběhu roku rozdává reklamní předměty, které družstvo propagují. Zpravidla je tím láhev vína zabalená v kartonovém obalu s potiskem družstva nebo dárkové reklamní vzorky.

Pro každý podnik je důležité mít vhodně nastavené vztahy se zákazníky, neboť zpětná vazba a důvěra je při spolupráci velmi důležitá. Proto navrhuji, aby se zvýšila návštěvnost důležitějších zákazníků. Rovněž by se nemělo zapomínat na méně významné zákazníky, neboť tím družstvo dává najevo, že si jejich spolupráce opravdu váží.

### **Dárkové reklamní předměty**

Momentálně zmíněné dárky představují láhve vína. Navrhuji dárkové předměty spojené s prodejem výrobků. Příkladem by mohly být kožené knihy popř. kazety na porcelán či sklo. Dále bych nechala vyrobit šňůry na klíče, propisky a poznámkové bloky s logem společnosti, které v každé kanceláři najdou uplatnění. Významnějším zákazníkům bych láhve vína vložila do luxusních kožených dárkových kazet vystlaných saténem včetně sklenic na víno s logem výrobního družstva.

### **Slevové akce**

Za účelem odměny stávajících zákazníků navrhuji výrobnímu družstvu věrnostní slevy, kdy od určitého počtu zakoupených výrobků by obchodní partner získal slevu na nákup. Družstvo si tím zajistí věrnost zákazníků a získá si jejich důvěru.

### **Vánoční přání**

Navrhuji, aby výrobní družstvo svým klientům posílalo novoroční přání v tištěné formě. Obchodním partnerům, se kterými bude mít předseda družstva ke konci roku sjednanou schůzku a odběratelům, kteří podnikají v blízké vzdálenosti, předá vánoční přání osobně, ostatním obchodním partnerům by bylo zasláno poštou. Jedná se o decentní připomenutí se, které většinu obchodních partnerů mile potěší.

### **Kalkulace:**

Rozměr 21x10cm = 200ks

Tisk přání = 7 Kč/ks

Poštovné = 16 Kč/ks

---

Náklady na přání = **11 200 Kč**

## **Osobní prodej**

Velmi významnou součástí komunikačního mixu je osobní prodej. Tvoří základ pro získávání zakázek a projektů, které přináší družstvu zisky.

Osobou zodpovědnou za osobní prodej bývá obvykle obchodní zástupce, popřípadě obchodní referent. Vzhledem k tomu, že obchodní zástupce ovlivňuje kupní rozhodování, je nesmírně důležité vybrat vhodnou osobu.

Navrhuji tedy zaměstnat obchodního zástupce, protože má možnost ovlivnit potenciálního zákazníka svými znalostmi o nabízeném prodeji vlastních výrobků. Jeho úkolem by bylo navázání hlubších obchodních vztahů se zákazníky. Zkušený obchodní zástupce na základě komunikace pozná, co zákazník požaduje. Je důležité dávat přednost osobnímu kontaktu se zákazníkem a vnímat a vyhodnocovat jeho zpětnou vazbu, sledovat spokojenost a zajišťovat odpovídající reakce na jeho potřeby.

Sehnat schopného obchodního zástupce může být často problém. Jakékoliv školení zaměstnanců je poměrně nákladné, ale investování do rozvoje znalostí zaměstnanců nejsou vyhozené peníze.

### **3.5 Ekonomické zhodnocení návrhů**

Všechny uvedené návrhy v kapitole 3.4 jsem přehledně sepsala do tabulky č. 2.

**Tabulka 2: Souhrn ročních návrhů a jejich náklady**

| Reklama                             | Náklady v Kč  |                      |       |
|-------------------------------------|---------------|----------------------|-------|
| Účast na veletrzích                 | 80 000        |                      |       |
| Pronájem billboardu                 | 49 500        |                      |       |
| Reklama v MHD                       | 31 480        |                      |       |
| Reklama v novinách                  | 66 000        |                      |       |
| Optimalizace web. stránek           | 2 000         |                      |       |
| Vánoční přání                       | 11 200        |                      |       |
| CENA CELKEM                         | 240 180       |                      |       |
| Reklamní materiály s potiskem Brisk | Jednotka      | Kč / ks              | Cena  |
| Letáčky                             | 500 ks        | 2,3                  | 1 150 |
| Propisovačky                        | 400 ks        | 3,9                  | 1 560 |
| Samolepky s logem                   | 1 000 ks      | 1                    | 1 000 |
| Kalendáře                           | 300 ks        | 7,8                  | 2 340 |
| Poznámkové bloky                    | 300 ks        | 15,28                | 4 584 |
| Klíčenky na krk                     | 200 ks        | 16,46                | 3 292 |
| Skleničky s potiskem                | 40 ks         | 86                   | 3 440 |
| Tašky z netkané textilie            | 500 ks        | 15,57                | 7 785 |
| CENA CELKEM                         | 25 151        |                      |       |
| Mzda v Kč                           | Řidič dodávky | Obchodní zástupce    |       |
| Měsíční hrubá mzda                  | 18 000        | 22 000               |       |
| SHM                                 | 24 120        | 29 480               |       |
| Čistá mzda                          | 14 460        | 17 225               |       |
| Prémie                              | x             | % dle obrátu zakázky |       |
| CENA CELKEM                         | 289 440       | 353 760              |       |
| NÁKLADY CELKEM                      | 908 531       |                      |       |

(Zdroj: Vlastní zpracování)



Finanční náklady na realizaci marketingového plánu jsou jednou z nejdůležitějších informací. Tabulka informuje o konkrétních nákladech. Reklamní materiály bude určitě možné sehnat i u levnějšího dodavatele. Ceny veškerých reklamních materiálů jsou odvozené z katalogu reklamní agentury A studio group, spol. s r. o., která působí v blízkém okolí výrobního družstva.

Vyčíslení nákladů zahrnuje i úpravu současných internetových stránek. Vzhledem k tomu, že nedávno proběhla jejich optimalizace, jednalo by se pouze o drobné doplnění. Po konzultaci s předsedou výrobního družstva s ohledem na nedávné úpravy internetových stránek, by bylo potřeba pouze cca 5 hodin práce. Každá hodina je kalkulovaná dle požadavků programátorů, kteří mají ohodnocení 400 Kč za jednu hodinu.

V tabulce jsou vyčísleny také náklady na veletrhy, kterých by se výrobní družstvo mělo zúčastnit. Návštěvu vybraných veletrhů doporučuji, neboť se jedná jak o veletrhy, kde pracovníci výrobního družstva mohou získat informace o nových technologiích, tak i o veletrhy, kde mohou prezentovat své vlastní výrobky a oslovit tak potenciální zákazníky. Takové veletrhy jsou pro družstvo za účelem zviditelnění se nesmírně důležité.

Větší část tabulky tvoří náklady za jednotlivé reklamní materiály pro prezentaci výrobního družstva. Počty reklamního zboží jsem odhadovala z minulých let. Reklamní materiály zahrnují také kalendáře, poznámkové bloky, klíčenky na krk, propisovačky, skleničky s potiskem a tašky z netkané textilie. V rámci dobrých vztahů bych reklamní materiály rozdávala při setkání s obchodními partnery.

V poslední části tabulky jsou vyčísleny náklady na mzdu nových pracovníků, konkrétně řidiče dodávky a obchodního zástupce. Mzdové ohodnocení obchodního zástupce by se mělo odvíjet od kvalifikace pracovníka. Jestliže má pracovník dobré zkušenosti a umí je využít, navrhovala bych jeho hrubou mzdu 22 000 Kč měsíčně, tj. čistá mzda 17 225 Kč. Spolu se všemi odvody by to znamenalo pro výrobní družstvo náklad v celkové výši 353 760 Kč na jeden rok. V této částce ovšem není zahrnuta motivační složka, kterou

představují prémie z dohodnutých obchodů, neboť by tyto prémie byly odvozeny v určitém procentu až z výkonů obchodního zástupce, proto v tabulce není uvedena konkrétní částka.

Hrubou mzdu řidiče navrhuji 18 000 Kč měsíčně, tj. čistá mzda 14 460 Kč. Se všemi odvody to pro družstvo znamená náklad v celkové výši 289 440 Kč.

Optimalizace internetových stránek je výdajem jednorázovým, ostatní návrhy jsou dlouhodobé. Tudíž se budou každý rok opakovat. Celkové roční náklady na marketing pro následující rok budou činit 908 531 Kč.

Realizaci návrhů jsem aplikovala na časový harmonogram, který jsem rozdělila na kvartály. Celkové náklady se tak rozloží do celého roku a výrobní družstvo nebude muset náklady vynaložit naráz. Předjdeme tak ohrožení platební schopnosti v případě, že by vynaložilo náklady jednorázově. Návrh, jak rozložit náklady do jednotlivých kvartálů v průběhu roku, je uveden v časovém harmonogramu v tabulce č. 3.

**Tabulka 3: Časový harmonogram rozložení ročních nákladů**

| Náklady                       | 1.Q            | 2.Q     | 3.Q     | 4.Q     |
|-------------------------------|----------------|---------|---------|---------|
| Optimalizace web. stránek     | 2 000          |         |         |         |
| Účast na veletrzích           | 58 000         |         |         | 22 000  |
| Pronájem reklamní plochy      | 21 580         | 19 800  | 19 800  | 19 800  |
| Inzerce v novinách            | 16 500         | 16 500  | 16 500  | 16 500  |
| Mzdové náklady                | 160 800        | 160 800 | 160 800 | 160 800 |
| Marketing                     | 12 576         |         | 23 775  |         |
| Celkové náklady za období     | 271 456        | 197 100 | 220 875 | 219 100 |
| <b>Celkové náklady za rok</b> | <b>908 531</b> |         |         |         |

(Zdroj: vlastní zpracování)

Dva veletrhy, které jsem pro výrobní družstvo vybrala, jsou v březnu. Zbylé dva poté družstvo navštíví v říjnu. Jeden je vždy na začátku měsíce a druhý koncem měsíce. Mzdové náklady jsem sice uvedla kvartálně, ale reálně se mzda bude vyplácet měsíčně. Marketingové náklady jsem z důvodu pozvolné spotřeby propagačního materiálu rozdělila do prvního a třetího kvartálu.

Výrobnímu družstvu doporučuji, aby dále pracovalo na spolupráci jak se stávajícími zákazníky, tak i budoucími zákazníky. Právě získání většího počtu významnějších a větších zákazníků způsobí nárůst tržeb výrobního družstva a posílí svou finanční stabilitu.

Získání nových zákazníků je důležitým faktorem, jak získat a generovat poptávku. Nový obchodní zástupce je nezbytnou součástí marketingové strategie, neboť by podpořil obchodní styk s novými, potenciálními zákazníky.

Obchodní zástupce by měl být vybaven reklamními předměty, aby upoutal pozornost a zanechal informace, zejména kontakt na výrobní družstvo.

Všechny zmíněné návrhy by měly pozvednout povědomí o činnosti výrobního družstva firmám, které v daném oboru působí. Byly navrženy tak, aby bylo dosaženo marketingových cílů.

Výrobní družstvo bude muset investovat do reklamy, tedy reklamních předmětů, billboardu, tištěných materiálů. Peněžní prostředky bude muset vynaložit také na účast na veletrzích.

V tabulce č. 4. jsou vyčísleny očekávané roční náklady na marketingové aktivity na následujících 5 let.

**Tabulka 4: Roční náklady v následujícím období v Kč**

| Náklady               | 2017           | 2018           | 2019           | 2020           | 2021           |
|-----------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Účast na veletrzích   | 80 000         | 85 000         | 93 000         | 100 000        | 105 000        |
| Reklamní plochy       | 148 980        | 146 980        | 195 000        | 195 000        | 195 000        |
| Reklamní materiály    | 36 351         | 39 000         | 41 000         | 42 000         | 43 000         |
| Řidič dodávky         | 289 440        | 289 440        | 289 440        | 289 440        | 289 440        |
| Obchodní zástupce     | 353 760        | 353 760        | 353 760        | 353 760        | 353 760        |
| <b>Náklady celkem</b> | <b>908 531</b> | <b>914 180</b> | <b>972 200</b> | <b>980 200</b> | <b>986 200</b> |

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Uvedené roční náklady od roku 2018 jsou orientační, neboť nelze předpokládat cenu reklamních předmětů a poskytnutých služeb v podobě pronájmu reklamních ploch. Ceny se mohou pohybovat nahoru i dolů. Rovněž účast na veletrzích nelze odhadnout přesnou částkou. Znalost nových technologií a trendů v oblasti plastikářské a kartonážní výroby jsou pro výrobní družstvo nesmírně důležité, předpokládám tedy, že vedení družstva bude ochotno do takových veletrhů investovat své peněžní prostředky, neboť přinesou jejich návratnost ať už v podobě efektivnější výroby, nebo zviditelněním se a získání tak nových zákazníků.

### **3.6 Přínosy navrhovaných řešení**

Reklama a jiné podpory prodeje jsou důležitou složkou pro každý podnikatelský subjekt, který chce na trhu uspět. V předchozích kapitolách jsem uvedla návrhy, které by měly přispět k většímu počtu zákazníků výrobního družstva. Některé typy návrhů jsou finančně více náročné, některé méně. Pro družstvo je důležité, aby se co nejvíce

zákazníků o družstvu dozvěděl a dále tyto zákazníky udržet v pozici „stálého klienta“. Tudíž si myslím, že by družstvo mělo tyto návrhy zrealizovat.

Při sestavování očekávaného počtu zákazníků v letech 2017 - 2021 jsem vycházela z minulého roku, kdy výrobní družstvo uskutečnilo zakázky pro celkem 572 odběratelů. Konkrétní data jsou uvedena v kapitole č. 2.5 Analýza zákazníků. Věřím, že si družstvo realizací marketingových aktivit udrží rostoucí tendenci v počtu zákazníků a bude i nadále prosperovat.

V tabulce č. 5 je zachycen očekávaný počet zákazníků na následujících 5 let, kdy jsou brány v úvahu tři varianty - pesimistická, realistická a optimistická.

**Tabulka 5: Očekávaný počet zákazníků**

| Varianta            | Rok  |      |      |      |      |
|---------------------|------|------|------|------|------|
|                     | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
| <b>Pesimistická</b> | 560  | 580  | 600  | 625  | 590  |
| <b>Realistická</b>  | 590  | 596  | 610  | 629  | 640  |
| <b>Optimistická</b> | 620  | 650  | 675  | 696  | 730  |

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Realizováním návrhů by výrobní družstvo mohlo navázat spolupráci s velkým počtem místních vinařů, kteří by tvořili zakázky nejen v oblasti plastových obalů, ale také kartonových obalů. Jenom v okolí 15km od sídla družstva se nachází cca 28 vinařství. Novými zákazníky by mohly být také okolní cukrárny. Výrobní družstvo by tak rozšířilo zákazníky ve skupině drobných podnikatelů. Pro udržení jeho pozice a také zlepšení finanční stability by pro družstvo bylo dobré, kdyby získalo alespoň další 2 významné zákazníky, pro které by realizovalo zakázky v rozsáhlejším finančním objemu. Dle vývoje minulých let, by tyto zákazníky mohlo získat právě účastí na veletrzích.

V předchozí tabulce jsem odhadla počet zákazníků vyplývající z minulého roku. V tabulce č. 6. jsou pak na období 2017 - 2021 při daných počtech zákazníků vyčísleny celkové tržby.

**Tabulka 6: Očekávané výnosy v mil. Kč**

| Varianta            | Rok  |      |      |      |      |
|---------------------|------|------|------|------|------|
|                     | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
| <b>Pesimistická</b> | 36,5 | 37,8 | 39,1 | 40,8 | 38,5 |
| <b>Realistická</b>  | 38,5 | 38,9 | 39,8 | 41,1 | 41,7 |
| <b>Optimistická</b> | 40,4 | 42,4 | 44,1 | 45,4 | 47,6 |

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Navržené marketingové aktivity jsou za přijatelnou cenu a výrobnímu družstvu zajistí především zvýšení počtu zákazníků, což se pozitivně projeví na vývoji tržeb. Lze tedy předpovídat, že marketingové aktivity povedou ke zlepšení pozice na trhu, kterou se bude snažit i nadále udržovat.

## ZÁVĚR

Hlavním cílem této práce bylo navržení marketingové strategie výrobního družstva Brisk, která v následujících letech navýší počet zákazníků. Nejdůležitější kapitola diplomové práce je kapitola č. 3, kde jsou uvedeny vlastní návrhy řešení a přínosy práce.

V první části práce jsem se zabývala vymezením teoretických východisek týkající se řešeného problému, které jsem čerpala z odpovídající literatury. Tato část popisuje důležité pojmy a analýzy, které jsem použila v diplomové práci.

Analytická část zahrnuje představení výrobního družstva a použité analýzy. Mezi provedené analýzy patří Porterova analýza, analýza „7S“, analýza marketingového mixu a SWOT analýza. Na základě těchto analýz byly navrženy opatření, jejichž účelem je zlepšit současný stav.

Třetí část popisuje navržené změny, které mají pomoci ke zvýšení počtu zákazníků. Návrhy se zabývají především strategií výrobku, distribuce, ceny a propagace. Dále jsem se soustředila na marketingový mix, kde jsem se zabývala převážně propagací.

Zavedení návrhů do praxe pomůže výrobnímu družstvu upevnit svoje postavení na trhu, dále získat nové zákazníky, ale také vyřešit některé současné problémy.

Dle mého názoru byl cíl této diplomové práce splněn a teď již záleží pouze na vedení výrobního družstva, do jaké míry budou návrhy uplatněny v praxi.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

A STUDIO GROUP, 2016. Katalog služeb a produktů.

BOUČKOVÁ, Jana, 2003. Marketing. Praha: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-7179-577-1.

Brisk, výrobní družstvo, 2005. [online]. [cit. 2017-08-21]. Dostupné z: <http://www.briskvd.cz/cz>

ČESKÁ POŠTA, 2017. *Kompletní ceník* [online]. [cit. 2017-08-21]. Dostupné z: [https://www.ceskaposta.cz/documents/10180/282441/kompletni\\_cenik.pdf/528acb00-cbab-450e-8a94-90add1cf405b](https://www.ceskaposta.cz/documents/10180/282441/kompletni_cenik.pdf/528acb00-cbab-450e-8a94-90add1cf405b)

FORET, Miroslav, 2012. *Marketing pro začátečníky*. Brno: Edika. ISBN 978-80-266-0006-0.

FORET, Miroslav, 2011. *Marketingová komunikace*. 3., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-3432-0.

ŠTORCH Filip, 2016. Tag Archives: SWOT [online]. Filip Štroch. [cit. 2017-04-17]. Dostupné z: <http://fistro.cz/tag/swot/>

HORÁKOVÁ, Helena, 2003. *Strategický marketing*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 80-247-0447-1.

JONÁŠ Radek, 2015. *STRATEG.CZ: Strategická situační analýza* [online]. Jihlava. [cit. 2017-04-01]. Dostupné z: [http://www.strateg.cz/Strategicka\\_analyza.html](http://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html)

ICOSA, 2009. PlasticPortal.eu: *Výstavy* [online]. Nitra. [cit. 2017-04-06]. Dostupné z: <http://www.plasticportal.cz/cs/vystavy/90/>

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. Expert. ISBN 978-80-247-4670-8.

Justice [online]. [cit. 2016-12-30]. Dostupné z: <http://portal.justice.cz/Justice2/Uvod/uvod.aspx>

KARLÍČEK, Miroslav, 2013. *Základy marketingu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4208-3.



- KARLÍČEK, Miroslav a Petr KRÁL, 2011. *Marketingová komunikace.*, Grada Publishing a.s. ISBN: 978-80-247-3541-2.
- KOŠŤAN, Pavol a Oldřich ŠULEŘ, 2002. *Firemní strategie: plánování a realizace.* Praha: Computer Press. Praxe manažera. ISBN 80-7226-657-8.
- KOTLER, Philip, 2005. *Marketing v otázkách a odpovědích.* 1.vyd. CP Books. ISBN: 80-251-0518-0.
- KOTLER, Philip, 2007. *Moderní marketing: 4. evropské vydání.* Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1545-2.
- KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2007. *Marketing management.* Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1359-5.
- KŮŘIL Jaroslav, 2017. *Přehled odběratelů 2012* [elektronická pošta]. [cit. 2017-08-21].
- KŮŘIL Jaroslav, 2017. *Přehled odběratelů 2013* [elektronická pošta]. [cit. 2017-08-21].
- KŮŘIL Jaroslav, 2017. *Přehled odběratelů 2014* [elektronická pošta]. [cit. 2017-08-21].
- KŮŘIL Jaroslav, 2017. *Přehled odběratelů 2015* [elektronická pošta]. [cit. 2017-08-21].
- KŮŘIL Jaroslav, 2017. *Přehled odběratelů 2016* [elektronická pošta]. [cit. 2017-08-21].
- Marketingový mix ve znamení distribučních cest. *Malá marketingová* [online]. Brno [cit. 2017-04-01]. Dostupné z: <http://www.malamarketingova.cz/marketingovymixdistribuce.html>
- MCDONALD, Malcolm a Hugh WILSON, 2012. *Marketingový plán: příprava a úspěšná realizace.* Brno: BizBooks. ISBN 978-80-265-0014-8.
- Obalový portál, 2017. *Z Bolognanské inspirace obalů a kosmetiky* [online]. Praha: OBALOVÝ INSTITUT SYBA, 2017 [cit. 2017-04-07]. Dostupné z: <http://syba.cz/z-bolognanske-inspirace-obalu-a-kosmetiky>
- SOLOMON, Michael R, Greg W. MARSHALL a Elnora W. STUART, 2006. *Marketing očima světových marketing manažerů.* Vyd. 1. Brno: Computer Press, [24], vi, 572 s. Business books (Computer Press). ISBN 80-251-1273-x.
- STOLIČNÝ, Peter, 2011. *Marketing.* Brno: Vysoká škola Karla Engliš. ISBN 978-80-86710-32-7

MALLYA, Thaddeus, 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada. Expert. ISBN 978-80-247-1911-5.

URBÁNEK, Tomáš, 2010. *Marketing*. Praha: Alfa Nakladatelství. Management studium. ISBN 978-80-87197-17-2.

Veletrhy Brno, 2017. EmbaxPrint [online]. Brno: Veletrhy Brno, 2017 [cit. 2017-04-17]. Dostupné z: <http://www.bvv.cz/embaxprint/>

ZAMAZALOVÁ, Marcela, 2010. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-115-4.

## SEZNAM GRAFŮ

|   |    |
|---|----|
| Graf 1: Podíly zákazníků za sledované období v % .....                          | 49 |
| Graf 2: Přehled jednotlivých skupin zákazníků v letech 2012– 2016 (počet) ..... | 50 |

## SEZNAM OBRÁZKŮ

|  |    |
|--|----|
| Obrázek 1: Porterova analýza .....                 | 23 |
| Obrázek 2: Model „7S“ .....                        | 27 |
| Obrázek 3: Distribuční cesty.....                  | 29 |
| Obrázek 4: SWOT analýza .....                      | 30 |
| Obrázek 5: Logo výrobního družstva .....           | 37 |
| Obrázek 6: Organizační struktura družstva .....    | 43 |
| Obrázek 7: Leták Brisk, výrobní družstvo.....      | 57 |
| Obrázek 8: Billboard Brisk, výrobní družstvo.....  | 60 |
| Obrázek 9: Samolepky Brisk, výrobní družstvo ..... | 61 |

## SEZNAM TABULEK

|   |    |
|---|----|
| Tabulka 1: SWOT analýza.....                                  | 51 |
| Tabulka 2: Souhrn ročních návrhů a jejich náklady .....       | 64 |
| Tabulka 3: Časový harmonogram rozložení ročních nákladů ..... | 66 |
| Tabulka 4: Roční náklady v následujícím období v Kč.....      | 68 |
| Tabulka 5: Očekávaný počet zákazníků .....                    | 69 |
| Tabulka 6: Očekávané výnosy v mil. Kč.....                    | 70 |

## SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

|      |                                    |
|------|------------------------------------|
| ČR   | Česká republika                    |
| ČSSD | Česká strana sociálně demokratická |
| EU   | Evropská unie                      |
| HDP  | Hrubý domácí produkt               |
| KČ   | Koruna česká                       |
| mld. | miliarda                           |
| PET  | Polyethylentereftalát (plast)      |
| ODS  | Občanská demokratická strana       |
| SHM  | Super hrubá mzda                   |